

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Методичні вказівки**

для проведення практичних занять,  
виконання самостійної і контрольної роботи

з дисципліни

***«Основи менеджменту»***

(для студентів 3 курсу денної і заочної форм навчання  
напряму 6.030601 (0502) «Менеджмент»)

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної і контрольної роботи з дисципліни «Основи менеджменту» (для студентів 3 курсу денної і заочної форм навчання напряму 6.030601 (0502) «Менеджмент») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: О. М Віноградська, В. С. Шевченко. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 108 с.

Укладачі: доц. кафедри управління проектами у міському господарстві та будівництві О. М. Віноградська,  
асистент кафедри менеджменту міського і регіонального розвитку ФПО та ЗН В. С. Шевченко

Рекомендовано кафедрою управління проектами у міському господарстві та будівництві,  
протокол № 1 від 28.08.2009 р.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| 1. Мета, предмет і завдання дисципліни.....   | 4   |
| 2. Порядок проведення практичних (семінарських) занять.....                         | 5   |
| 3. Організація самостійної роботи студентів.....                                    | 48  |
| 4. Рекомендації щодо виконання контрольної роботи з курсу «Основи менеджменту»..... | 57  |
| 5. Тестові завдання для самоперевірки знань.....                                    | 70  |
| Список літератури.....  | 107 |

## **1. МЕТА, ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

**Мета вивчення:** формування сучасного управлінського мислення і системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

**Предмет вивчення дисципліни:** загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

**Завдання:** вивчення основних категорій науки управління, функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

## 2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

### ЗМ 1. Теоретичні основи менеджменту Практичне заняття 1. Поняття і сутність менеджменту

*Мета.* Засвоїти поняття "організація" і чому нею необхідно керувати; визначити складові елементи організації та сили її зовнішнього оточення; що таке менеджмент і хто такі менеджери; в чому полягає успіх організації і як забезпечити її виживання, результативність, ефективність, продуктивність.

**Форма проведення заняття** - семінар і оцінка ситуацій.

Питання, які вивчаються (у тому числі основні "опорні сигнали"):

#### 1. Організація.

##### 1.1 Обов'язкові вимоги (критерії):

- 1) наявність не менше двох чоловік, які вважають себе частиною певної групи;
- 2) наявність хоча б однієї цілі, спільної для даної групи;
- 3) сумісна робота для досягнення спільної мети.

##### 1.2 Організації формальні та неформальні.

##### 1.3 Складні організації та їх загальні риси:

- 1) використання ресурсів для досягнення цілі: матеріалів, технологій, капіталу, людей, інформації;
- 2) взаємозв'язок організації з зовнішнім середовищем (зовнішні перемінні): економічні умови, споживачі, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуренти, громадські погляди та ін.;
- 3) горизонтальний розподіл праці (підрозділи - відділи або служби - підвідділи - групи);
- 4) вертикальний розподіл праці (координація роботи для досягнення цілі).

#### 2. Менеджери.

##### 2.1 Загальні аспекти управлінської діяльності:

- 1) відмінність управлінської роботи від неуправлінської;
- 2) неоднорідність в роботі керівника;
- 3) управлінські ролі за Мінцбергом:
  - а) міжособистісні;
  - б) інформаційні;
  - в) пов'язані з прийняттям рішень;
- 4) Планування, організація, мотивація і контроль як основні функції управління.

## 2.2 Рівні управління:

- 1) технічний рівень (управління низової ланки: майстер, ланковий, завідувач відділу, старша медсестра, завідувач кафедри, священник, сержант в армії тощо);
- 2) управлінський рівень (управління середньої ланки: начальник виробництва фірми, завідувач відділу в бізнесі, декан у навчальному закладі, керуючий збутом регіону, директор філіалу, армійські офіцери від лейтенанта до полковника, єпископ, митрополіт тощо);
- 3) інституційний рівень (управління вищої ланки: голова ради директорів у корпорації, президент, віце-президент, міністри, ректор, папа, патріарх, кардинал, генерал армії тощо).

## 2.3 Менеджмент і бізнес (зокрема, підприємництво).

3. Управління, спрямоване на успіх організації. Складові успіху: уміння вижити в умовах конкуренції, ефективність і результативність, продуктивність на всіх рівнях організації, реалізація управлінських рішень.

### 3.1 Три головні принципи в підході до створення успішної організації:

- 1) уміння узагальнювати, знаходити загальні характеристики;
- 2) необхідність враховувати відмінності між організаціями (ситуаційний підхід);
- 3) інтегрований підхід (врахування взаємозв'язків ситуаційних перемінних і функцій управлінського процесу).

## 4. Причини невдач в кар'єрі керівника:

- а) прагнення до особистого комфорту та високої платні;*
- б) прагнення до атрибутів і символіки свого статусу;*
- в) турбота тільки про власну персону, а не про потреби підлеглих;*
- г) самоізоляція від підлеглих і поточної інформації; д) прагнення приховувати від підлеглих свої думки та почуття.*

## 5. Експертна оцінка ситуацій:

- 1) виконання керівником десяти управлінських ролей;
- 2) виявлення причин невдач у кар'єрі керівника.

## **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

Для формальної організації необхідна наявність як мінімум двох осіб, які працюють разом для досягнення загальної цілі. Організація використовує ресурси (матеріали, технології, капітал, людей, інформацію) для досягнення цілі. Організації взаємодіють із зовнішнім середовищем для отримання ресурсів і пошуку споживачів для своєї продукції. Зовнішнє середовище постійно змінюється і не-

підконтрольне керівникові. Оскільки організація повністю залежить від нього, в управлінні не може бути абсолютних правил.

Всі організації здійснюють горизонтальний розподіл праці, розбиваючи всю роботу на складові її задачі. Крупні організації створюють відділи або підрозділи, які, в свою чергу, діляться на менші одиниці. Управління необхідне для координування всіх завдань організації, спрямованих на досягнення цілі.

Управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілі організації. Всі керівники виконують ці функції і інші ролі: опрацювання інформації, лідера, особи, яка приймає рішення. Характеристики, завдяки яким людина стає видатним підприємцем, відрізняються від характеристик, якими володіє ефективний менеджер.

Крупні організації мають такий обсяг управлінської роботи, що потребує чітко визначений корпус керівників. Вертикальний розподіл праці, створення рівнів управління використовують для диференціації та координації управлінської роботи. Традиційно виділяють три рівня управління. Керівники низової ланки (молодші начальники) контролюють виконання виробничих завдань робітниками, які не управляють, а мають справу безпосередньо з ресурсами. Керівники середньої ланки координують і контролюють роботу начальників, готують інформацію для рішень, які приймають керівники вищої ланки і передають ці рішення низовим лінійним керівникам. Керівники вищої ланки відповідають за найважливіші для організації рішення.

Щоб бути успішною, тобто домагатися цілі, організація повинна вижити завдяки результативності та ефективності. Результативною вважається така організація, яка виробляє продукцію, виконує роботи, послуги, на які очікують споживачі. Ефективність визначає якість цієї роботи, продукції чи послуг, що повинні бути вищою, ніж у конкурентів. Продуктивність, тобто відносна ефективність організації, виражається в кількісних показниках (ресурсах, які споживаються, і продуктах, що випускаються) і визначається як кількість одиниць виходу (виробленої продукції) поділена на кількість входу (використаних ресурсів). Щоб домогтися успіху, організацією необхідно управляти, спираючись на знання загальних для всіх складних організацій характеристик.

При виконанні управлінських функцій необхідно враховувати розбіжності між організаціями - ситуаційні змінні (внутрішні та зовнішні). Всі ситуаційні змінні і функції управління взаємопов'язані, їх компоненти не можливо розглядати ізольовано. Зміна будь-якого важливого фактора відбивається на всій організації.

Ефективний керівник, який діє за ситуаційним підходом, розуміє, що не існує єдиного "вірного" способу удосконалення чого-небудь. Оптимальний вибір - це вибір того, що найбільш повно відповідає ситуації, що склалася на даний час. Щоб зробити правильний вибір, керівник повинен мати комплексний погляд на речі.

**Ситуаційне завдання. Виявлення причини невдач у кар'єрі керівників підприємства та їх експертна оцінка.**

Об'єктом оцінки є підприємство, діяльність якого відома. Завдання виконується з використанням макету табл. 1.1.

**1.1. Оцінка причини невдач у кар'єрі керівників (бали)**

| Показники, які оцінюються<br>(за рівнем відповідності<br>необхідним вимогам) | Керівник | Головні спеціалісти |           |         |          |             | Бригадир | Сума балів | В середньому |
|--|----------|---------------------|-----------|---------|----------|-------------|----------|------------|--------------|
|  |          | бухгалтер           | економіст | інженер | технолог | будівельник |          |            |              |
| 1. Скромність у ставленні до символів свого посадового положення             |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 2. Коректне ставлення до власної персони                                     |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 3. Увага до підлеглих  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 4. Турбота про їхні потреби  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 5. Уміння вислухати підлеглих  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 6. Уміння віддавати належне праці підлеглих                                  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 7. Прагнення присвоїти собі те, що належить підлеглим                        |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 8. Ізолюваність від колективу, його потреб та запитів                        |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 9. Бажання приховати свої думки  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 10. Уміння приховувати свої почуття  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| Сума оцінок  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| У середньому (сума : 10)   |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |

При вивченні та оцінці причин невдач у кар'єрі керівників необхідно після заповнення макету табл. 1.1 скласти додаткові таблиці: "Розрахунок якісних параметрів причин невдач у кар'єрі керівника", "Визначення точності оцінки", "Визначення питомої ваги суб'єктивних і об'єктивних факторів у причинах невдач в кар'єрі керівників" (приклад у методичних вказівках до виконання ситуаційних вправ).

Після виконання розрахунків у названих таблицях складається графічне зображення ситуаційної моделі (приклад наведено у методичних вказівках до виконання ситуаційних вправ), формулюються висновки і пропозиції до ситуації.



## **Практичне заняття 2. Розвиток науки управління**

*Мета:* Вивчити розвиток управління, перше ніж воно сформувалось у систематизовану наукову дисципліну. Форма проведення заняття – семінар і оцінка ситуацій.

Основні питання:

1. Історія управлінської думки та виникнення наукового менеджменту. Раціоналістичний підхід. Ф. Тейлор, Ліліан та Френк Гілберти.
2. Класичний напрям в менеджменті. Процесний підхід. Анрі Файоль, Г. Емерсон. Раціональна бюрократія Макса Вебера.
3. Школа людських відносин в менеджменті. Елтон Мейо, Мері Паркер Фолет, Дуглас Мак-Грегор.
4. Системний підхід до управління. Честер Бернард, Пітер Друкер, концепція «7-S».
5. Ситуаційний підхід. Концепція стратегічного управління. Кількісні теорії управління. Ігор Ансоф.
6. Наукові погляди на управління в Росії. Розробка НОП. О.О. Богданов, О.А. Єранський, П.М. Керженцев, А.К. Гостєв та ін. Комплексний підхід щодо управління.

### **Практичне заняття 3. Організація як об'єкт управління**

*Мета.* Вивчити внутрішні змінні, їх елементи, які відрізняються від зовнішнього оточення, концепцію взаємозалежності змінних, їх роль у забезпеченні ефективності функціонування організації.

**Форма проведення заняття** - семінар і оцінка ситуацій.

Питання, які вивчаються (з основними "опорними сигналами").

*I. Внутрішні змінні.*

1. Цілі, їх різноманітність.

2. Структура:

- а) структура організації;*
- б) спеціалізований розподіл праці;*
- в) обсяг управління;*
- г) необхідність координації.*

3. Завдання (робота з людьми, предметами, машинами, сировиною, інструментами, спорудами, інформацією). Завдання і спеціалізація.

4. Технологія:

- а) стандартизація і механізація;*
- б) конвеєрні збірні лінії;*
- в) класифікація технологій за Вудвордом (виробництво одиничне, дрібносерійне, або індивідуальне, масове, або крупносерійне, безперервне);*
- г) класифікація технологій за Томпсоном (багато ланцюгові, посередницькі, інтенсивні технології).*

5. Люди, їх індивідуальні характеристики: здібності, обдарованість, потреби (фізіологічні, психологічні), очікування, сприйняття, точка зору, ставлення до цінностей, залежність особистості та її поведінки від середовища (норма поведінки групи, лідерство).

*II. Взаємозв'язок внутрішніх змінних.*

Система моделей внутрішніх змінних організації.

*III. Експертна оцінка ситуації: особистість керівника.*

## **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

До основних змінних внутрішнього середовища організації відносяться структура, цілі, завдання, технологія, люди. Всі організації, за винятком найменших, поділені на горизонтальні спеціалізовані функціональні зони і вертикальні рівні управління. Структура організації є логічним співвідношенням функціональних зон і рівнів управління, які використовуються для досягнення цілей організації. Сфера контролю, тобто кількість людей, підлеглих безпосередньо одному керівникові, є важливим аспектом структури. Багаторівневі структури мають кілька рівнів управління і вузькі сфери контролю.

Цілями називають конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагаються досягти члени організації, працюючи разом. Формулювання і повідомлення цілей являє собою важливий засіб координації роботи, яка розподілена між спеціалізованими групами (за умови, що цілі підрозділів пов'язані з цілями організації в цілому). Завдання - це робота (або її частина), яка повинна бути виконана необхідним способом у певний період часу. Завдання можна класифікувати як роботу з предметами, людьми, інформацією. Внаслідок тісних зв'язків між завданням і технологією з часів промислової революції існує тенденція робити всі завдання якомога спеціалізованішими.

Технологія - це будь-який засіб, за допомогою якого елементи, що входять у виробництво, перетворюються на елементи, що виходять (це продукція, роботи, послуги). Вона охоплює машини, механізми, інструменти, навички, знання. Потенціальна продуктивність спеціалізованого розподілу праці значно підвищилася завдяки технологічним інноваціям, стандартизації і введенню збірних конвеєрних ліній. Відповідно до визначення Вудворда, дрібно-серійна або одинична технологія - це виробництво, орієнтоване на одного замовника. За допомогою технології масового виробництва виготовляють велику кількість принципово подібної продукції. Безперервне виробництво використовує автоматичне обладнання для виготовлення великої кількості цілком однакової продукції. Відповідно до визначення Томпсона, багатоланцюгова технологія характеризується серіями взаємозалежних завдань, які повинні виконуватися в пев-

ній послідовності. Посередницька технологія діє в рамках процесу, в ході якого зближуються групи, бажаючи вступити у відносини взаємозалежності. Інтенсивні технології використовують конкретні навички, прийоми або послуги для внесення конкретних змін в конкретний продукт на вході.

Керівники вивчають особливості поведінки окремих особистостей та груп людей, а також тих, хто виступає як лідер. Аспектами індивідуальної поведінки, що мають найбільше значення для керівника, є здібності, обдарованість, взаємовідносини з колективом, потреби, духовні цінності, очікування, сприйняття. Середовище, яке створюється керівниками, часто має значний вплив на поведінку працівника. Керівник повинен намагатися створити це середовище, яке б сприяло досягненню цілей організації.

Всі внутрішні змінні взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміна однієї з них певною мірою впливає на інші. Удосконалення однієї змінної, наприклад технології, не обов'язково приведе до підвищення продуктивності, якщо ці зміни негативно відіб'ються на іншій змінній, наприклад, на людях.

### **Ситуаційне завдання. Оцінка особистості керівника організації.**

Завдання виконують з використанням макету табл. 1.2.

Оцінюється ступінь дотримання вимог, що пред'являються до особистості керівника організації, опрацьовуються одержані дані, аналізуються результати, формулюються висновки та пропозиції.

Таблиця 1.2 - Оцінка особистості керівника (бали)

| Показники, які оцінюють<br>(за рівнем відповідності<br>необхідним вимогам) | Керівник | Головні спеціалісти |           |         |          |             | Бригадир | Сума балів | В середньому |
|--|----------|---------------------|-----------|---------|----------|-------------|----------|------------|--------------|
|  |          | бухгалтер           | економіст | інженер | технолог | будівельник |          |            |              |
| 1. Індивідуальні здібності:  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 1) Інтелектуальні  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 2) Фізичні   |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 2. Обдарованість, схильність   |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |

Продовження табл. 1.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 3. Потреби:  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1) фізіологічні  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2) психологічні  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Очікування:   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1) виробничі   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2) особисті  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Сприйняття  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Точка зору  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Цінності:   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1) фізичні   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2) етичні  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Якість групових норм організації                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Вплив організації на поведінку керівника            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Вплив стану робочого місця на поведінку працівника |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. Вплив лідерства на поведінку                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Сума оцінок  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Середня оцінка (сума 11)                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

При вивченні і оцінці особистості керівника необхідно після заповнення макету табл. 1.2 скласти додаткові таблиці: "Розрахунок якісних параметрів особистості керівника", "Визначення точності оцінки", "Визначення долі суб'єктивних і об'єктивних факторів, що впливають на характеристики особистості керівника" (приклад у методичних вказівках до виконання ситуаційних вправ).

Після виконання розрахунків у названих таблицях складають графічне зображення ситуаційної моделі (приклад наведено у методичних вказівках до виконання ситуаційних вправ), формулюють висновки і пропозиції до ситуації.

## **ЗМ 2. Функції та технологія у менеджменті**

### **Практичне заняття 1. Планування як функція управління**

#### **Стратегічне планування**

*Мета.* Вивчити основні положення стратегічного планування, процес вибору цілей організації й шляхи їх досягнення, компоненти організаційного планування, переваги формального планування і етапи процесу планування як основи забезпечення всіх управлінських рішень.

**Форма проведення заняття** - семінар і оцінка ситуації.

Питання, які вивчаються (з основними "опорними сигналами").

#### **1. Зміст і переваги стратегічного планування.**

##### **1.1 Види управлінської діяльності:**

- а) розподіл ресурсів;*
- б) адаптація до зовнішнього середовища;*
- в) внутрішня координація;*
- г) усвідомлення організаційної стратегії.*

##### **1.2 Сутність стратегії.**

##### **1.3 Планування та успіх організації.**

#### **2. Цілі організації.**

##### **2.1 Місія організації.**

##### **2.2 Цінності і цілі вищого керівництва.**

##### **2.3 Характеристика цілей: прибутковість, ринки, продуктивність, продукція, фінансові ресурси, виробничі потужності, дослідження і запровадження новацій, організація, людські ресурси, соціальна відповідальність.**

**3.Оцінка і аналіз зовнішнього середовища (економічні, політичні, ринкові, технологічні та міжнародні фактори, фактори конкуренції і соціальної поведінки, перелік небезпек і можливостей).**

#### **4.Управлінські обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін організації.**

##### **4.1 Маркетинг: доля ринку і конкурентоспроможність, різноманітність і якість асортименту виробів, ринкова демографічна статистика, ринкові дослідження і розробки, передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів, ефективний збут, реклама та просування товару, прибуток.**

##### **4.2 Фінанси (бухгалтерський облік).**

##### **4.3Операції.**

##### **4.4 Людські ресурси.**

##### **4.5Культура та обличчя корпорації.**

## 5. Вивчення стратегічних альтернатив.

5.1 Стратегічні альтернативи: обмежене зростання, зростання, скорочення (ліквідація, відсічення зайвого, скорочення і переорієнтація), сполучення альтернатив.

5.2 Вибір стратегії: ризик, знання попередніх стратегій, реакція суспільства, фактори часу.

5.3 Планування міжнародної діяльності:

*а) основні напрямки: прибутковість, маркетинг, виробництво, фінанси, технологія, відносини з місцевим керівництвом, персонал, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, навколишнє середовище;*

*б) використання стратегічного планування для удосконалення управління (покращення обліку і контролю діяльності, узгодження винагороди з результатами роботи; запровадження програм формального планування; здійснення планування на рівні підрозділів; об'єднання стратегічних планів з оперативними і фінансовими; зосередження на стратегічних проблемах; розширення обсягів знань в галузі стратегічного планування; підвищення рівня участі вищого керівництва в стратегічному плануванні; підвищення уваги до конкуренції, сегментів ринку і зовнішніх факторів; удосконалення системи передачі інформації від головної штаб квартири фірми до її підрозділів; забезпечення можливості кращого виконання планів; більше реалізму, менше роздумів та коливань; розробка кращих стратегій; удосконалення цілей та інформації про них; звертати менше уваги на голі цифри).*

6. Експертна оцінка ситуації: дотримання вимог щодо стратегічного планування.

### **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

Стратегічне планування є процес вибору цілей для організації і рішення про те, що слід зробити для їх досягнення. Воно забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Стратегічні плани повинні розроблятися з позицій загальнофірмових, а не індивідуальних. Існує стійка позитивна кореляція між формальним плануванням і успіхом організації. Ключовими компонентами стратегічного планування є цілі, вказівки для прийняття рішень і основні етапи процесу планування.

Першим і, вірогідно, вирішальним плановим рішенням є вибір цілей для організації - її місії та конкретних цілей, які забезпечують її виконання. Першо-

черговою ціллю організації є здійснення її місії, тобто змісту їх існування. Місія має бути офіційно сформульована і про неї повідомлено співробітникам організації. Вона слугує орієнтиром, на якому керівник базує свої рішення. Вибір дуже вузької цілі може зменшити можливості керівництва знаходити альтернативи при прийнятті рішень. Вибір занадто широкої місії може зашкодити досягненню успіху організації.

Цілі повинні бути конкретними та вимірюваними, орієнтованими в часі, довгостроковими або короткостроковими, досяжними і перекресно підтримуючими. Важливе значення має зв'язок між цінностями, яких дотримується вище керівництво, і загальнофірмовими цілями. Цінності керівництва проявляються в цілях організації. Аналіз є процесом, за допомогою якого керівництво оцінює зміни в зовнішньому середовищі та вивчає зовнішні можливості і загрози, які можуть допомогти або утруднити досягнення цілей організації.

Керівництво повинно визначити внутрішні сильні і слабкі сторони організації, щоб ефективно здійснювати планування. Управлінські дослідження являють собою методичну оцінку функціональних зон організації. В розпорядженні організації є чотири стратегічні альтернативи - обмежене зростання, зростання, скорочення і суміщення цих варіантів. Керівництво вибирає стратегію після того, як проведе аналіз зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх сильних і слабких сторін та оцінить всі свої альтернативи та варіанти.

### **Планування реалізації стратегії**

*Мета.* Вивчити основні умови та передумови успішної реалізації стратегічного плану. Акцентувати увагу на довгострокових і короткострокових програмах, політиці, процедурах та правилах механізму стратегій, а також на їх інтеграції в структуру організації через бюджет і управління за цілями. Виконати оцінку реалізації плану.

**Форма проведення заняття - семінар та оцінка ситуації.**



## **Питання, які вивчаються (з основними "опорними сигналами").**

1. Реалізація стратегії плану. Основні компоненти планування: тактика; політика; процедури; правила; проблеми, пов'язані з правилами та процедурами. Управління реалізацією стратегічного плану і контроль за його виконанням.

1.1 Бюджети: 1) кількісне визначення ресурсів і цілей; 2) етапи складання бюджету; оголошення цілей фірми, підготовка оперативних кошторисів, аналіз і перевірка пропозицій з розподілу ресурсів в організації, підготовка підсумкових бюджетів.

1.2 Управління за цілями: постановка цілей, планування дій, перевірка і оцінка роботи, коригуючі міри для досягнення запланованих результатів.

1.3 Ефективність програми управління за цілями: практична обґрунтованість програм; причини невдач: відсутність зацікавленості та підтримки вищого керівництва; викривлення концепції; труднощі при постановці цілей; збільшення обсягів канцелярської роботи; скорочення дефіциту часу; відсутність відповідної кваліфікації та індивідуальної мотивації, слабка інтеграція з іншими системами; наявність стратегії недоречних змін.

## **2. Оцінка стратегічного плану.**

2.1 Оцінка стратегії: узгодженість стратегії з можливостями організації; наявність допустимого ступеня ризику; достатність ресурсів для реалізації стратегії; врахування зовнішніх загроз та можливостей; стратегія як спосіб застосування ресурсів фірми.

2.2 Кількісні критерії оцінки стратегії: доля ринку; зростання обсягів продажу; дні, загублені через страйки; рівень витрат і ефективності виробництва; рівень витрат і ефективності збуту; плінність кадрів; невиходи на роботу; ступінь задоволеності роботою; чистий прибуток; курс акцій; норма дивідендів; доход в розрахунку на акцію; прибуток на капітал; виплати по цінних паперах.

2.3 Якісні критерії оцінки стратегії: здатність приваблювати високо кваліфікованих менеджерів; розширення обсягу послуг; поглиблення знань ринку; зниження кількості загроз; ефективне використання можливостей.

Перевірка відповідності стратегії і структури фірми (процес реалізації стратегії): оцінка і (за необхідності) зміна організаційної структури; розподіл ресурсів структури по виробничих підрозділах та відділах; визначення ключових управлінських завдань; постановка завдань для окремих сегментів організації або внесення змін в структуру; делегування повноважень і визначення методів координації; визначення політики як орієнтиру для дій; уточнення цілей окремих керівників; визначення критеріїв та методів оцінки діяльності; створення інформаційної системи для забезпечення адекватної та своєчасної оцінки бізнесу; формування системи винагороди, яка б забезпечувала необхідну поведінку; виховання і освіта керівників у відповідності з цінностями і стилем роботи організації; оцінка результатів діяльності, визначення недоліків і забезпечення зворотного зв'язку.

## **III. Експертна оцінка ситуації: оцінка процесу реалізації стратегії організації.**

## **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

Після вибору основоположної загальної стратегії її необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями. В механізмі стратегії важливою є розробка тактики, політики, процедур. Тактика - це короткострокові конкретні стратегії. Політика - загальні орієнтири для дій та прийняття рішень. Процедури передбачають дії, які мають бути виконані в конкретній ситуації. Правила точно вказують, що слід робити в конкретній ситуації.

Бюджет як механізм розподілу ресурсів при плануванні є еталоном, з яким можна об'єктивно порівнювати результати їх фактичного використання, допомагаючи поєднати планування і контроль. Управління цілями передбачає поєднання планування, контроль та мотивації, що успішно застосовуються багатьма організаціями для зменшення кількості конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль завдяки їх участі у цьому процесі. Цей метод допомагає реалізувати стратегію шляхом покращення зв'язку між цілями підлеглих, цілями їх начальників та всієї організації.

При реалізації або зміні стратегії керівництво завжди має враховувати її зв'язок з структурою, поєднувати формування структури організації й планування. Структура ґрунтується на стратегії і повинна забезпечити її ефективність, наскільки це можливо з точки зору загальної ситуації.

### **Мотивація**

*Мета.* Вивчити основні положення сучасної теорії і практики мотивації; показати складність визначення істинних спонукань, які змушують віддавати роботі максимум зусиль, і можливість оволодіння керівником сучасними моделями мотивації з метою залучення освічених працівників для виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

**Форма проведення заняття - семінар і оцінка ситуацій.**

**Питання, які вивчаються** (з основними "опорними сигналами").

1. Значення та еволюція поняття "мотивація".

1.1 Початкові концепції: політика батога та пряника, спроби використати в управлінні методи психології.

1.2 Сучасні теорії мотивації: змістовні, процесуальні.

1.3 Первинні та вторинні потреби; мотиваційна поведінка, закон результату, складність мотивації через потреби.

1.4 Винагородження: внутрішні та зовнішні

2. Змістовні теорії мотивації:

2.1 Ієрархія потреб за Маслоу. Використання теорії Маслоу в управлінні та її критика.

2.2 Теорія потреб МакКлелланда.

2.3 Двофакторна теорія Герцберга, її застосування на практиці і критика.

2.4 Співставлення теорії мотивації:

Теорія Маслоу: а) потреби поділяються на первинні та вторинні і являють собою п'ятирівневу ієрархічну структуру, розташовуючись в ній по пріоритетах; б) поведінка людини визначається найнижчою незадоволеною потребою; в) після задоволення потреби їх мотиваційна дія припиняється.

Теорія МакКлелланда: а) три потреби мотивують людину - потреба влади, успіху та приналежності; б) ці потреби вищого порядку сьогодні особливо важливі, оскільки потреби нижчих рівнів, як правило, уже задоволені.

Теорія Герцберга: а) задоволення потреб залежить від гігієнічних факторів і мотивації; б) гігієнічні фактори лише не дають розвинути незадоволеності роботою; в) мотивації, які відповідно відповідають потребам вищих рівнів у Маслоу і МакКлелланда, активно впливають на поведінку людини; г) щоб ефективно мотивувати підлеглих, керівник має сам знати суть роботи.

3. Процесуальні теорії мотивації.

3.1 Теорія очікування і застосування її в практиці управління.

3.2 Теорія справедливості і застосування її в практиці управління.

3.3 Модель Портера-Лоулера.

4. Мотивація і компенсація.

5. Експертна оцінка ситуацій:

5.1 Умови трудової етики.

5.2 Застосування методів задоволення потреб вищих рівнів.

5.3 Дотримання принципів відносин керівництва з персоналом.

### **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

Мотивація - це процес стимулювання окремої особи або групи до діяльності для досягнення цілей організації. Мотивація необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень і запланованих робіт. Завдяки домінуючій ролі

соціально-економічних умов, різні методи мотивації можуть виявитися ефективними, навіть якщо вони засновуються на некоректних припущеннях (наприклад, концепції "економічної людини" Адама Сміта). Сучасні теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень. Елементи психології були запроваджені в теорію управління в роботах Елтона Мейо - засновника поведінкової школи теорії управління. Сучасні теорії мотивації (Маслоу, МакКлелланда, Герцберга) роблять основний наголос на визначенні переліку і структури потреб людей.

Потреба - це усвідомлена відсутність чого-небудь, яка викликає спонукання до дії. Первинні потреби закладені генетично, вторинні - виробляються в ході пізнання та надбання життєвого досвіду. Потреби можна задовольнити шляхом винагородження. Винагородження - це те, що людина вважає для себе цінним. Менеджери використовують зовнішні винагородження (грошові виплати, просування по службі) і внутрішні винагородження (почуття успіху при досягненні цілі), які отримуються за допомогою самої роботи.

Відповідно теорії Маслоу, п'ять основних типів потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, успіх, самовираження) створюють ієрархічну структуру, яка як домінанта визначає поведінку людини. Потреби вищих рівнів не мотивують людину, доки хоча б частково не задоволені потреби нижчого рівня. Однак ця ієрархічна структура не є абсолютно жорсткою. Менеджери, які працюють на міжнародному рівні, повинні враховувати, що в різних країнах з різним рівнем розвитку відносна значимість потреб людей не однакова.

Вважаючи, що класифікація потреб, запропонована Маслоу, є неповною, МакКлелланд доповнив її, ввівши поняття потреби у владі, успіху та приналежності. Герцберг дійшов висновку, що фактори, які діють у процесі роботи, впливають на задоволення потреб. Гігієнічні фактори (розмір оплати, умови праці, міжособистісні відносини, характер контролю з боку безпосереднього начальника) лише не дають розвинути почуття незадоволеності роботою. Для досягнення мотивації необхідно забезпечити вплив мотивуючих факторів, які-

ми є відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку оточуючих, відповідальність, зростання можливостей.

У межах процесуальних теорій мотивації припускається мотивуюча роль потреб, однак сама мотивація розглядається з точки зору того, що змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення цілі. Теорія очікування ґрунтується на передбаченні, що людина тільки тоді спрямовує свої зусилля на досягнення цілі, коли впевнена в більшій імовірності задоволення своїх потреб чи досягнення цілі. Мотивація є функцією очікування: затрати праці - результати, результати - винагородження, валентність (тобто відносний ступінь задоволеності винагородою). Найбільша ефективність мотивації досягається тоді, коли люди вірять, що їхні зусилля обов'язково дозволять їм досягти цілі та приведуть до отримання особливо цінного винагородження. Мотивація слабша, якщо імовірність успіху або цінність винагородження оцінюється людьми невисоко.

Теорія справедливості ґрунтується на передбаченні, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення винагородження, потрачених зусиль і порівнюють його з тим, що отримали інші робітники за аналогічну роботу. Несправедливе, за їхніми оцінками, винагородження приводить до виникнення психологічного напруження. Якщо людина вважає свою працю недооціненою, вона буде зменшувати зусилля, які витрачає. Якщо ж вона вважає свою працю переоціненою, то навпаки, залишить обсяг потрачених зусиль на попередньому рівні або навіть збільшить їх.

Модель Портера-Лоулера ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливого винагородження. Результативність праці залежить від прикладених працівником зусиль, його особливостей і можливостей, а також від оцінки ним своєї ролі. Обсяг витрачених зусиль залежить від оцінки працівником цінності винагородження та впевненості в тому, що воно буде отримане. Відповідно до моделі Портера-Лоулера, результативність праці породжує задоволеність, а зовсім не навпаки, як вважають прибічники теорії людських відносин. Е.Лоулер запропонував розбити заробітну плату працівників на три компоненти: за виконання посадових обов'язків; за вислугу років; за фактори вартості життя.

## **Контроль**

*Мета.* Вивчити контроль, як процес, за допомогою якого керівники організації визначають, чи вірні прийняті рішення і чи не потребують вони коригування.

**Форми проведення заняття** - семінар і оцінка ситуації.

### **Питання, які вивчаються :**

#### **1. Сутність і зміст контролю.**

1. Чому необхідний контроль?
2. Невизначеність.
3. Попередження виникнення кризових ситуацій.
4. Підтримка успіху.
5. Широта контролю.
6. Види контролю: попереджувальний, контроль людських, матеріальних та фінансових ресурсів, поточний підсумковий контроль.

#### **7. Система зворотного зв'язку.**

#### **8. Організаційні системи зі зворотним зв'язком.**

#### **2. Процес контролю.**

1. Встановлення стандартів.
2. Порівняння досягнутих результатів зі встановленими стандартами.
3. Масштаби допустимих відхилень і принцип виключення.
4. Використання метода за принципом виключення.
5. Вимір результатів.
6. Передача і розповсюдження.
7. Оцінка інформації про результати.
8. Дії: нічого не робити, усунення відхилень, перегляд стандартів.

#### **3. Аспекти контролю поведінки.**

1. Можливі негативні наслідки.
2. Поведінка, орієнтована на контроль.
3. Отримання неякісної інформації.
4. Наукові рекомендації щодо проведення ефективного контролю.
5. Встановлення чітких стандартів, які сприймаються працівниками.

6. Встановлення двосторонніх відносин.

7. Уникнення надмірного контролю.

8. Встановлення жорстких, але досяжних стандартів.

4. Винагородження за досягнення стандартів.

5. Характеристика ефективного контролю.

1. Стратегічна направленість контролю.

2. Орієнтація на результати.

3. Відповідність справі.

4. Своєчасність контролю.

5. Гнучкість контролю.

6. Простота контролю.

7.. Економічність контролю.

8. Контроль на міжнародному рівні.

6. Інформаційно-управляючі системи (ІУС) в плануванні і контролі.

1. Необхідність у формальній інформаційній системі.

2. Комп'ютерна революція та інформаційно-управлінські системи.

3. Проектування ІУС.

4. ІУС та управлінська діяльність.

5. Зовнішнє середовище та ІУС.

6. Етапи проектування ІУС: аналіз системи прийняття рішень; аналіз інформаційних вимог; групування рішень; проектування процесу обробки інформації; проектування системи контролю за ІУС.

7. Підвищення ефективності ІУС: участь користувачів в проектуванні системи; процес навчання користувачів; критерій "витрати - ефективність"; відбір необхідної інформації; обслуговуючий персонал і тестування обладнання; модернізація системи та даних.

7. Оцінка ситуації: ступінь дотримання вимог контролю.

## **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

Контроль - це процес, який забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення та вирішення виникаючих проблем раніше, ніж вони стануть серйозними, і може використовуватися для стимулювання успішної діяльності. Попереджувальний контроль звичайно реалізується в формі певної політики, процедур, правил і стосується насамперед трудових, матеріальних, фінансових ресурсів. Поточний здійснюється уже в процесі роботи, а підсумковий здійснюється після завершення роботи або після визначеного на неї часу. Поточний і підсумковий контроль ґрунтується на зворотному зв'язку. Управлінські системи в організаціях дають розімкнений зворотний зв'язок, оскільки керівник, будучи по відношенню до системи зовнішнім елементом, може втручатися в її роботу, змінюючи і цілі, і характер роботи.

Перший етап процесу контролю - не визначення стандартів, тобто конкретних цілей, які піддаються виміру і мають часові межі. Для управління необхідні стандарти у формі показників результативності об'єкта управління для всіх його ключових областей, які визначаються при плануванні. На другому етапі порівняння показників функціонування із заданими стандартами визначається масштаб допустимих відхилень. Відповідно до принципу виключення, тільки суттєві відхилення від заданих стандартів мають викликати спрацювання системи контролю, однак вона стане неекономічною і нестійкою. Наступний етап - вимір результатів - є найбільш клопітким і дорогим. Порівнюючи виміряні результати із заданими стандартами, менеджер отримує можливість визначити, яких дій слід вживати. Такими діями можуть бути виміри деяких внутрішніх перемінних системи, зміна стандартів або невтручання в роботу системи.

Контроль часто впливає на поведінку системи. Невдало спроектовані системи контролю можуть зробити поведінку працівників орієнтованою на них, тобто люди будуть прагнути до задоволення контролю, а не до досягнення поставлених цілей. Такі дії можуть призвести до надання недостовірної інформації. Проблем, які виникають внаслідок дії системи контролю, можна уникнути, якщо застосовані осмислені прийнятні стандарти контролю, встановити



двосторонній зв'язок, створюючи напружені, але досяжні стандарти і уникаючи надмірного контролю, а також застосовувати винагородження за досягнення заданих стандартів контролю.

Контроль є ефективним, якщо він має стратегічний характер, спрямований на досягнення конкретних результатів, своєчасний, гнучкий, простий та економічний. Контроль у міжнародному масштабі особливо складний через велику кількість сфер діяльності та комунікаційних бар'єрів. Результативність контролю можна покращити, якщо періодично проводити зустрічі відповідальних керівників в штаб-квартирі організації та за кордоном. Особливо важливо не перекладати на іноземних управлінців відповідальність за рішення, які не залежать від них. Інформаційно-управлінська система (ІУС) - це формальна система, яка забезпечує керівних працівників інформацією, необхідною для прийняття рішень.

Основними етапами створення ІУС є аналіз системи прийняття рішень, вимог до інформації, агрегування рішень, проектування системи обробки інформації, створення системи управлінських дій та контролю за нею. Для підвищення ефективності ІУС необхідно залучати користувачів до процесу створення системи, проводити навчання користувачів, концентрувати увагу лише на потрібній інформації, забезпечувати високі економічні показники роботи системи, утримувати необхідний штат технічних працівників для її обслуговування, проводити тестування ІУС, модернізувати її відповідно до виникаючих змін.

## **Практичне заняття 2. Технологія і методи менеджменту**

*Мета.* Вивчити процес прийняття рішень як центральне питання теорії управління. Озброїти майбутніх керівників умінням приймати обґрунтовані об'єктивні рішення у винятково складних ситуаціях, використовуючи моделі та кількісні методи. Розглянути особливості моделювання, типи моделей і окремі широко використовувані методи прийняття рішень, методи прогнозування, які застосовуються в рамках науки управління.

Акцентувати увагу на те, що в літературних джерелах, присвячених управлінню, зустрічаються поняття "наука управління", "наука прийняття рішень", "системний аналіз", "наука про системи", "дослідження операцій", в які вкладається один і той же зміст.

**Форма проведення заняття** - семінар і оцінка ситуацій.

**Питання, які вивчаються** (з основними "опорними сигналами").

1. Наука управління.

1. Походження і центральний об'єкт.

2. Відмінні особливості: використання наукового методу, системна орієнтація, застосування моделей.

3. Етапи використання наукового методу: спостереження, формулювання гіпотези, верифікація (перевірка гіпотези).

2. Моделювання.

1. Що таке модель?

2. Необхідність моделювання: складність ситуацій, експериментування, орієнтація управління на майбутнє.

3. Типи моделей: фізичні, аналогові, математичні (символічні).

4. Етапи побудови моделі: постановка завдання, побудова, перевірка на достовірність, застосування, оновлення моделі.

5. Загальні проблеми моделювання (недостовірність вихідних припущень, інформаційні обмеження, побоювання користувачів, обмежене використання в практиці, надмірно висока вартість).

6. Огляд моделей науки управління (теорія ігор, моделі теорії черговості, моделі управління запасами, моделі лінійного програмування, імітаційне моделювання, економічний аналіз, аналіз беззбитковості).

3. Методи прийняття рішень: 1) платіжна матриця; 2) дерево рішень.

#### 4.Методи прогнозування.

1. Неформальні методи (вербальна інформація, письмова інформація, промислове шпигунство).
2. Кількісні методи прогнозування (аналіз часових рядів, каузальне (причинно-наслідкове) моделювання).
3. Якісні методи прогнозування (погляд журі, сукупний погляд збутовиків, модель очікування споживачів, метод експертних оцінок).
5. Експертна оцінка ситуацій: ступінь врахування найважливіших факторів при розробці системи надання послуг.

#### **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

Методи науки управління підвищують якість рішень, які приймаються, за рахунок використання наукового підходу, системної орієнтації та моделей. Модель є умовним зображенням системи, ідеї або об'єкта. Керівнику часто доводиться використовувати моделі. Це обумовлено складністю реальних ситуацій, неможливістю проводити експерименти в реальному світі, необхідністю орієнтуватися на майбутнє. Основними типами моделей науки управління є фізичні, аналогові та математичні (символічні). Етапи побудови моделей такі: постановка завдання, визначення інформаційних обмежень, перевірка на достовірність, реалізація висновків, оновлення моделі. Загальними проблемами моделювання є: недостовірні передумови, інформаційні обмеження, недостатнє застосування результатів, через витрати на вимірювання.

Теорія ігор - це метод, який застосовується для оцінки впливу будь-якої дії на конкурентів. Моделями теорії черг можна користуватися відповідно до попиту на них. Моделі управління запасами допомагають керівникові синхронізувати розміщення замовлень на ресурси та оптимізувати їх обсяг, а також визначити оптимальні для складу кількості готової продукції. Моделі лінійного програмування дозволяють визначити оптимальний спосіб розподілу дефіцитних ресурсів між конкуруючими потребами. Імітаційне моделювання - це використання конструкції, яка імітує реальний світ. В економічному аналізі використовується ряд моделей для визначення економічного стану організації або виконання дії з економічної точки зору.

Метод платіжної матриці доцільний тоді, коли необхідно визначити альтернативу, здатну внести найбільшу долю в досягнення цілей. Очікуване значення наслідків (суму можливих значень, помножену на вірогідність) необхідно визначити для складання платіжної матриці. Дерево рішень дозволяє подати проблеми схематично і візуально порівняти можливі альтернативи. Цей метод можна використати в складних ситуаціях, коли результат рішення, яке приймається, впливає на наступні. Прогнозування використовується для виявлення альтернатив та їх вірогідності. До кількісних методів прогнозування відносять аналіз часових рядів і каузальне моделювання. Під якісними методами мається на увазі думка журі, збутовиків і метод експертних оцінок.

### **Оцінка ступеня врахування важливіших факторів при розробці системи надання послуг**

Об'єктом оцінки є види діяльності "З надання послуг організацією, діяльність якої відома.

Завдання виконується з використанням макета табл. 2.1.

Таблиця 2.1 . Оцінка ступеня врахування важливіших факторів при розробці системи надання послуг, (бали)

| Показники, що оцінюються   | Пральний комбінат | Швейна майстерня | Перукарня |
|--|-------------------|------------------|-----------|
| 1. Місце розташування об'єкта з надання послуг (в основному визначається місцем розташування споживачів, а не вихідними матеріалами чи якимись іншими факторами)           |                   |                  |           |
| 2. В якій мірі календарне планування робіт враховує інтереси споживачів?   |                   |                  |           |
| 3. В якій мірі проблеми у визначенні якості впливають на стан справи?  |                   |                  |           |
| 4. Якою мірою працівники володіють навичками спілкування зі споживачами?   |                   |                  |           |
| 5. В якій мірі виробничі потужності розраховані за "піковим" попитом з боку споживачів (а не за середнім рівнем)?  |                   |                  |           |
| 6. Як створюються запаси продукції в періоди низького попиту для їх використання при "піках" попиту?   |                   |                  |           |
| 7. В якій мірі піддається виміру ефективність роботи службовців (низька продуктивність може бути обумовлена і відсутністю попиту з боку споживачів, а не поганою роботою)? |                   |                  |           |

## Продовження табл. 2.1.

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 8. Розмір підприємства (великі підприємства в сфері послуг не типічні)                      |  |  |  |
| 9. В якій мірі маркетинг відособлений від виробництва (інколи їх важко відокремити один від |  |  |  |
| Сума оцінок   |  |  |  |
| У середньому (сума: 10)   |  |  |  |

Виставивши оцінки по кожному показнику в табл. 2.1, складіть допоміжні таблиці: "Розрахунок якісних параметрів ступеня врахування найважливіших факторів при розробці системи надання послуг", "Визначення точності оцінки", "Визначення питомої ваги суб'єктивних і об'єктивних факторів, які впливають на систему надання послуг" (приклад наведено у методичних вказівках до виконання ситуаційних вправ).

Після виконання розрахунків у названих таблицях складається графічне зображення ситуаційної моделі (приклад наведено у методичних вказівках до виконання ситуаційних вправ), формулюються висновки і пропозиції до ситуації.

### **Практичне заняття 3. Принципи і функції менеджменту**

#### **Комунікації.**

*Мета.* Ознайомлення з природою, проблема комунікаційних зв'язків з потенціальними складнощами на шляху до розуміння суті повідомлення. Ознайомлення із засобами, які вживають для більш ефективного обміну інформацією, забезпечення досягнення цілей організації.

#### **Форма проведення заняття - семінар та оцінка ситуацій.**

##### **1. Процес комунікацій та ефективність управління.**

1.1 Комунікації між організацією та її середовищем.

1.2 Комунікації між рівнями і підрозділами: а) рівні комунікації в організаціях; б) комунікації по висхідній; в) комунікації між різними відділами (підрозділами); г) комунікації.

##### **2. Комунікаційний процес.**

2.1 Елементи процесу комунікацій (відправник, повідомлення, канал, одержувач).

2.2 Етапи процесу комунікацій (зародження і виробка ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування).

2.3 Зворотний зв'язок і перешкоди (шуми).

##### **3. Міжособистісні комунікації.**

3.1 Перешкоди на шляху міжособистісних комунікацій: обумовлені сприйняттям, семантичні бар'єри, невербальні перешкоди, поганий зворотний зв'язок, невміння слухати.

3.2 Удосконалення мистецтва спілкування (прояснюйте свої ідеї до того, як їх передати; будьте сприйнятливими до потенціальних семантичних проблем; слідкуйте за мовою власних жестів, прислухайтесь до інтонації; випромінюйте симпатію та відкритість; домагайтесь встановлення зворотного зв'язку).

##### **4. Організаційні комунікації.**

4.1 Перешкоди в організаційних комунікаціях (перекручення повідомлень, інформаційні перевантаження, незадовільна структура організації).

4.2 Удосконалення комунікацій в організаціях: регулювання інформаційних потоків, управлінські дії, системи зворотного зв'язку і збору пропозицій, інформаційні бюлетені, сучасна інформаційна технологія.

##### **5. Експертна оцінка ситуацій: оцінка вміння слухати.**

## **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

Комунікації - це зв'язуючий процес, необхідний для будь-якої управлінської дії, обмін інформацією між людьми. Обмін інформацією необхідний між організацією та її оточенням, її рівнями та підрозділами. Керівники зв'язуються безпосередньо з підлеглими. Чутки відносяться до неформальної інформаційної системи. Основні елементи комунікаційного процесу: відправник, повідомлення, канал, одержувач. Етапи процесу комунікацій: розробка ідеї, кодування і вибір каналу, передача, розшифровка. Зворотний зв'язок є реакцією одержувача, який свідчить про те, зрозуміла чи незрозуміла передана інформація, допомагає подолати шум.

Шум в інформаційній системі - це те, що спотворює зміст унаслідок мовних розбіжностей, розбіжностей у сприйнятті, через фізичні взаємодії. Розбіжності у сприйнятті є досить розповсюдженою перешкодою на шляху обміну інформацією, оскільки люди реагують тільки на те, що сприймається. Якщо вони мають різні системи цінностей і переваги, то, скоріше всього, будуть сприймати та інтерпретувати інформацію по-різному. Семантичні розбіжності, тобто розбіжність у способах використання слів і їх значень, є основною перешкодою в інформаційних обмінах з використанням слів в якості символів. Невербальні сигнали можуть утруднювати комунікацію, якщо вона суперечить значенню слів. Поганий зворотний зв'язок і невміння слухати перешкоджають ефективному обміну інформацією.

Керівник може підвищити ефективність міжособистісних обмінів, враховуючи можливі розбіжності в семантиці та сприйнятті, розуміючи значення мови поз, жестів, інтонацій, використовуючи емпатію, заохочуючи формування зворотного зв'язку. Найбільш частими перешкодами на шляху обміну інформацією в організаціях є фільтрація поганих новин підлеглими; перевантаження інформаційної мережі, незадовільна структура організації. Обмін інформацією можна покращити, створивши систему зворотного зв'язку, регулюючи інформаційні потоки, запроваджуючи розумні управлінські дії, які сприяють формуванню вертикальних і бокових гілок інформаційного обміну, розгорнувши систему збору пропозицій, друкуючи матеріали інформаційного характеру для застосування всередині організації та запроваджуючи досягнення сучасної інформаційної технології.

### Ситуаційне завдання. Оцінка уміння слухати

Об'єктом оцінки є керівники і спеціаліст підприємства (організації), діяльність якого відома.

Завдання виконується з використанням макету табл. 2.2.

Після заповнення макету табл. 2.2 складаються допоміжні таблиці: "Розрахунок якісних параметрів уміння керівниками і спеціалістами підприємства слухати", "Визначення точності оцінки", "Визначення питомої ваги суб'єктивних і об'єктивних факторів в умінні слухати" (приклад наведений у методичних вказівках до виконання ситуаційних вправ).

Після виконання розрахунків у названих таблицях складається графічне зображення ситуаційної моделі (приклад наведено у методичних вказівках до виконання ситуаційних вправ), формулюються висновки і пропозиції до ситуації.

Таблиця 2.2 - Оцінка уміння керівників і спеціалістів підприємства слухати (бали)

| Показники, які оцінюються (за рівнем відповідності необхідним вимогам)          | Керівник | Головні спеціалісти |           |         |          |             | Бригадир | Сума балів | В середньому |
|---|----------|---------------------|-----------|---------|----------|-------------|----------|------------|--------------|
|   |          | Бухгалтер           | Економіст | Інженер | Технолог | Будівельник |          |            |              |
| 1. Уміння не говорити, коли до нього звертаються                                |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 2. Уміння допомогти тому, хто говорить, розслабитися                            |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 3. Уміння показати тому, хто звертається, що його готові слухати                |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 4. Уміння усунути фактори, що викликають роздратованість                        |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 5. Уміння співчувати тому, з ким ведеш розмову                                  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 6. Уміння бути терплячим (не економити час, не перебивати, не намагатися вийти) |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 7. Уміння стримуватися (не сердитися)   |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 8. Уміння не допускати спорів (не дати тому, з ким ведеш розмову, розсердитися) |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 9. Уміння ставити запитання   |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| 10. Уміння своєчасно закінчити розмову  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| Усього балів  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |
| У середньому (сума 10)  |          |                     |           |         |          |             |          |            |              |



## **Прийняття рішень**

*Мета.* Вивчити природу процесу прийняття управлінських рішень, їх способи, наукові методи підвищення ефективності, основні фактори, які необхідно при цьому враховувати.

**Форма проведення занять** - семінар і оцінка ситуацій.

**Питання, які вивчаються** (з основними "опорними сигналами").

1. Природа процесу прийняття рішення.

1.1 Різновидності рішень: організаційні, запрограмовані, незапрограмовані, компромісні.

1.2 Підходи до прийняття рішень: інтуїтивні, засновані на судженнях, раціональні.

2. Етапи раціонального вирішення проблеми:

1) діагностика проблеми; 2) визначення обмежень і критеріїв прийняття рішень; 3) виявлення альтернатив; 4) оцінка альтернатив; 5) вибір альтернативи; 6) реалізація; 7) зворотний зв'язок.

3. Основні фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень:

1. Особисті оцінки керівника.

2. Середовище прийняття рішення: визначеність, ризик, невизначеність.

3. Інформаційні обмеження та обмеження, пов'язані з поведінкою.

4. Негативні наслідки.

5. Взаємозв'язок рішень.

4. Експертна оцінка ситуацій: оцінка факторів місця розташування підприємств (мікрорівень).

## **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

Рішення - це вибір альтернативи. Прийняття рішень є зв'язуючим процесом, необхідним для виконання будь-якої управлінської функції. Запрограмовані рішення характерні частіше всього для ситуацій, що повторюються.

Приймаються вони з дотриманням необхідної послідовності етапів. Нові або складні ситуації вимагають незапрограмованих рішень. У такому випадку керівник сам вибирає процедуру прийняття рішень. Вони можуть прийматися, опираючись на інтуїцію, судження або методом раціонального вирішення проблеми. Раціональний підхід сприяє підвищенню імовірності прийняття ефективного рішення в новій складній ситуації.

Етапи раціонального вирішення проблем: діагноз, визначення обмежень і критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив, їх оцінка, кінцевий вибір. Процес не є завершеним, доки через систему зворотного зв'язку не буде засвідчено факт реального вирішення проблеми. Середовище прийняття рішень варіює залежно від ступеня ризику. Умови визначеності існують, якщо керівник точно знає результат кожного вибору. В умовах ризику імовірність результату в кожному рішенні можна визначити з відомою достовірністю. Якщо інформації недостатньо для прогнозування рівня імовірності результатів залежно від вибору, умови прийняття рішення є невизначеними. В умовах невизначеності керівник на основі власного судження має встановити імовірність можливих наслідків.

Ціннісні орієнтації керівника впливають на його рішення. Доцільніше приймати рішення швидко, але не опереджаючи час. Отримання додаткової інформації вимагає часу та коштів. Оскільки ж здатність людини засвоїти і використати таку інформацію обмежена, керівник повинен визначитися, чи варто витрачати кошти на отримання додаткової інформації, щоб рішення було більш якісним. Фактори поведінки (наприклад, негативне ставлення до чого-небудь або до кого-небудь, особисті уподобання і бар'єри сприйняття інформації) є розповсюдженими обмеженнями на шляху прийняття ефективних рішень.

Кожне важливе рішення так чи інакше пов'язане з компромісом, негативними наслідками та побічними ефектами, значення яких керівник має співвідносити з очікуваною вигодою. Воно тягне за собою прийняття наступних рішень і буде впливати на всі сегменти організації. Ефективно працюючий керівник повинен розуміти взаємозалежність рішень і вибирати альтернативи, які сприяють досягненню цілей організації.

**Ситуаційне завдання. Оцінка факторів місця розташування підрозділів підприємства**

Об'єктом оцінки є підрозділи підприємства, діяльність якого відома.

Завдання виконується з використанням макету табл. 2.3.

Після виставлення оцінок за кожним показником в табл. 2.3, слід скласти допоміжні таблиці: "Розрахунок якісних параметрів оцінки факторів і місця розташування розділів підприємства", "Обрахування точності оцінки", "Визначення питомої ваги суб'єктивних і об'єктивних факторів, які впливають на місце розташування підрозділів підприємства" (приклад наведено у методичних вказівках до виконання ситуаційних вправ).

Таблиця 2.3 - Оцінка факторів місця розташування підрозділів підприємства (мікрорівень), бали

| Показники, що оцінюються  | Структурний підрозділ №1 | Структурний підрозділ №2 | Структурний підрозділ №3 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Розмір промислової зони  |                          |                          |                          |
| 2. Сумісність із сусідніми об'єктами                                |                          |                          |                          |
| 3. Технічний стан ділянки промислової зони                          |                          |                          |                          |
| 4. Розмір підрозділу  |                          |                          |                          |
| 5. Конфігурація ділянки промзони                                    |                          |                          |                          |
| 6. Рельєф ділянки промзони  |                          |                          |                          |
| 7. Наявність видів транспорту                                       |                          |                          |                          |
| 8. Обсяг транспортних перевезень для господарських цілей і клієнтів |                          |                          |                          |
| 9. Під'їзні шляхи   |                          |                          |                          |
| 10. Наявність електропостачання                                     |                          |                          |                          |
| 11. Вартість електропостачання                                      |                          |                          |                          |
| 12. Протипожежна забезпеченість                                     |                          |                          |                          |
| 13. Віддаленість відходів   |                          |                          |                          |
| 14. Зовнішній вигляд ділянки  |                          |                          |                          |
| 15. Наближеність до житлових масивів                                |                          |                          |                          |
| 16. Місце розташування конкурентів                                  |                          |                          |                          |
| Сума оцінок   |                          |                          |                          |
| У середньому (сума: 10)   |                          |                          |                          |

Після виконання розрахунків у таблицях складається графічне зображення ситуаційної моделі (приклад наведено у методичних вказівках до виконання ситуаційних вправ), формулюються висновки і пропозиції до ситуації.

## **Практичне заняття 4. Керівництво, влада, лідерство.**

### **Керівництво: влада і особистий вплив**

*Мета.* Вивчити проблеми влади і впливу, щоб закласти основу для більш широкої дискусії в концепції лідерства.

**Форма проведення заняття** - семінар і оцінка ситуації.

**Питання, які вивчаються** (з основними „опорними сигналами“).

#### **1. Влада, вплив, лідер.**

1.1 Керівництво в організації й лідерство.

1.2 Вплив і влада. Необхідність влади в управлінні.

1.3 Баланс влади і влада підлеглих.

#### **2. Форми влади та впливу.**

2.1 Влада, заснована на примушенні. Метод впливу через страх і його слабкі сторони.

2.2 Влада, заснована на винагородженні. Вплив через позитивні дії.

2.3 Законна влада. Вплив через традиції.

2.4 Влада прикладу. Вплив за допомогою харизми.

2.5 Влада експерта. Вплив через розумну віру.

#### **3. Переконавання і участь.**

3.1 Вплив шляхом переконання, його слабкі та сильні сторони.

3.2 Вплив через участь (залучення) працівників до управління.

4. Як ефективно використати вплив; 1) потреба, до якої апелюють, може бути активною та сильною; 2) людина, на яку впливають, повинна розглядати вплив як джерело задоволення або незадоволення потреби; 3) людина, на яку впливають, вважає досить високою вірогідністю того, що виконання приведе до задоволення або незадоволення потреби; 4) людина, на яку впливають, вірить, що виправдає очікування керівника.

5. Оцінка ситуації: ступень ефективності використання впливу шляхом переконання.

### **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

Лідерство, здатність впливати на інших так, щоб вони працювали на досягнення цілей, необхідних для ефективного управління. Щоб керувати, потрібна влада. Влада, здатність впливати на поведінку людей необхідна для ефективної організації, тому що керівники залежать від людей, над якими у них немає прямої

влади або є, але дуже слабка. Основні типи влади - це примушення, винагородження, компетенція, приклад і традиції. Керівник може впливати також через розумну віру, залучення до прийняття рішень, переконання.

Ефективність будь-якого типу влади залежить від впевненості виконавця в тому, що керівник може задовольнити (або не задовольнити) його активну потребу і ситуації. Влада, заснована на примушенні, впливі через страх ефективна лише за умови, що вони підкріплюються відмінною системою контролю, яка вимагає, як правило, великих затрат. Влада, заснована на винагородженні, впливі через позитивні дії більш сприятлива, ніж страх, тому що дає позитивні стимули для більш якісного виконання роботи. Інколи важко визначити, яка нагорода буде ефективною.

Традиційна, або законна, влада, вплив через прищеплення культурою цінності - найбільш розповсюджений тип влади. Схоже, що ефективність традицій втрачає актуальність через зміну цінностей. Харизма, сила прикладу - це те, що люди пов'язують з динамічними лідерами. Виконавець відчуває симпатію до керівника і сліпо вірить у його здібності. Експертна влада, вплив через розумну віру стають ефективними завдяки зростаючій складності технологій та збільшенню розмірів організації.

Через зміну цінностей керівники організацій вважають переконання і участь найбільш ефективними засобами впливу на тих, хто не займає управлінських посад (на колег), і тих, хто не є членом організації. Хоча ці методи діють повільніше і менш визначені, ніж інші, вони сприяють ефективності організації, коли виконавець мотивований потребами більш високого рівня, особливо якщо завдання не структуроване і вимагає творчого підходу. Вплив буде найбільш сильним, якщо виконавець високо оцінює ту потребу, до якої апелює керівник, вважає задоволення або незадоволення її визначеним результатом підлеглості чи непадлеглості і сподівається, що його зусилля виправдають очікування керівника.

## **Лідерство: стиль, ситуація, ефективність**

*Мета.* Вивчити методи, які зарекомендували себе на практиці як ефективні у визначенні поведінки керівника управлінського персоналу по відношенню до підлеглих у досягненні цілей організації.

**Форма проведення заняття** - семінар і оцінка ситуації.

**Питання, які вивчаються** (з основними "опорними сигналами").

1. Теорії лідерства: підхід з позицій особистих якостей; поведінковий підхід; ситуаційний підхід.

2. Поведінковий підхід до лідерства.

2.1 Авторитарне і демократичне керівництво:

Теорія "X" МакГрегора; авторитарне керівництво (люди не люблять працювати і при будь-якій нагоді ухиляються від роботи; у людей немає честюлюбства і вони намагаються уникати відповідальності, віддаючи перевагу тому, щоб ними керували; більш за все люди прагнуть захищеності; щоб примусити їх працювати необхідно уживати примушування, контроль і погрозу покарання);

Теорія "Y" МакГрегора: демократичне керівництво (за сприятливих умов люди не тільки приймають на себе відповідальність, але й прагнуть до неї; при розумінні організаційних цілей вони використовують самоуправління і самоконтроль; залучення до колективної справи є функцією винагороди; інтелектуальний потенціал працівників та їхні здібності до творчого вирішення проблем використовуються часто).

2.2 Керівництво, зорієнтоване на роботу, і керівництво, зорієнтоване на людину:

1) чотири системи (стилі) лідерства за Лайкертом: експлуататорсько-авторитарна; прихильно-авторитарна; консультативно- демократична; заснована на участі;

2) двомірне трактування стилів лідерства (їх класифікація). Управлінська решітка Блейка і Мутона: 1.1 - "збіднене управління"; 1.9 - "будинок відпочинку"; 9.1 - "підпорядкування"; 5.5 - "організаційне управління"; 9.9 - "команда".

3) трьохмірна таблиця лідерства Реддіна, яка враховує фактор ефективності;

4) стилі лідерства Кудряшова (регламентатор, колегіал, спринтер, об'єктивіст, "волокитник", максималіст, організатор, клопотун);

5) типи лідерів Уотермана: сторож, маніпулятор, будівельник;

6) новий тип керівника „парадоксальний керуючий”.

3. Стил ь керівництва, задоволеність, продуктивність.

4. Ситуаційний підхід до ефективного лідерства.

4.1 Ситуаційна модель Фідлера (відносини між керівниками і членами групи, зміст завдання, посадові повноваження).

4.2 Підхід "шлях - ціль" за Мітчелом і Хаусом:

1) стилі керівництва: підтримка, інструментальний, заохочувальний, участь, орієнтований на досягнення;

2) ситуаційні фактори.

4.3 Теорія життєвого циклу по Херсі та Бланшеру (стиль лідерства: "давати вказівки" (8<sub>1</sub>), "продавати" (8<sub>2</sub>) > "брати участь" (8<sub>3</sub>), "делегувати" (5<sub>4</sub>).

4.5 Модель прийняття рішень керівником по Вруму-Йеттону: сам приймає рішення, отримує інформацію від підлеглих і приймає рішення; викладає проблему підлеглим, приймає рішення, яке може відбивати або не відбивати їхню думку; викладає проблему підлеглим, вислуховує їхню думку, приймає рішення, яке вони будуть вважати найбільш прийнятним.

5. Адаптивне керівництво.

6. Експертна оцінка ситуацій: 1) поведінка керівника, орієнтована на зміст поведінки та на увагу до підлеглих; 2) дотримання критеріїв в ситуації "підлегли - керівник".

### **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

Три основні підходи до розуміння суті лідерства - це підхід з позицій особистих якостей, поведінковий і ситуаційний підходи. При підході з позицій особистих якостей робиться спроба визначити співвідношення конкретними особистими якостями та ефективністю керівництва. Поведінковий підхід дає класифікацію стилів керівництва (манеру поведінки з підлеглими) від автокра-

тичного до ліберального. У вищій мірі авторитарний керівник нав'язує свою волю підлеглим шляхом примушування, винагородження або посилення на традицію. Позиція автократа, яку МакГрегор назвав теорією "Х", не бере до уваги здібності виконавця. Керівник демократичний, який дозволяє підлеглим брати участь у прийнятті рішень, і пропозиції якого МакГрегор назвав теорією "У", віддає належне здійсненню впливу за допомогою переконання, розумної віри або харизми. Він уникає нав'язування своєї волі підлеглим. Ліберальний керівник дає підлеглим практично повну свободу.

Лайкерт поділяє керівників на тих, хто орієнтований на роботу і на тих, хто орієнтований на людину. Керівник, орієнтований на роботу, турбується про те, щоб спроектувати завдання на максимальну продуктивність і розробити винагородження для стимулювання бажання працювати старанно. Керівник, орієнтований на людину, намагається здійснити вплив шляхом покращання людських відносин. Лайкерт запропонував континуум чотирьох систем (стилів) лідерства: від експлуататорсько-авторитарного до демократичного стилю, який дозволяє підлеглим брати участь в прийнятті рішень. Група дослідників штату Огайо розробила двохмірну модель поведінки керівників. Керівники класифікуються за рівнем уваги до підлеглих і до структури, вважаючи, *що* найбільш ефективно поєднувати обидва аспекти. На основі цієї концепції Блейк і Мутон застосували управлінську решітку. Вони виявили, що найбільш ефективним "лідером команди" буде той, у стилі якого проявляється більша турбота про людей і не менша турбота щодо продуктивності. Крім поведінки керівника і його якостей, є також інші фактори, які впливають на ефективність його діяльності. Тому утвердилася думка, що ефективність керівництва має ситуаційний характер.

Альтернативою до управлінської решітки Блейка і Мутона є трьохмірна матриця Реддіна, яка розширює зміст теорії лідерства за рахунок додання третього фактора - ефективності. Російський професор Л. Кудряшов, поклавши в основу характерологічні особливості трудової діяльності керівників, виділив вісім стилів лідерства: "регламентатор", "колегіал", "спринтер", "об'єктивіст", "волокитник", "максималіст", "організатор", "клопотун". Р.Уотерменом визначено три типи лі-



дерів: "сторож", "маніпулятор коштами" і "будівельник-перетворювач". Новий тип керівника в американській літературі отримав назву "парадоксального керуючого". Ситуаційні моделі керівництва вплинули на розвиток теорії лідерства.

Модель Фідлера розглядає три перемінні: відносини між керівником і членами групи, зміст завдання, посадові повноваження. Підхід „шлях-пінь” Мітчелла і Хауса зорієнтований на те, що керівник міг зробити та зробив для полегшення шляху або засобів, за допомогою яких підлеглі досягають цілі. В рамках моделі життєвого циклу керівника Херсі і Бланшеру стверджується, що найбільш ефективний стиль керівництва завжди різний - залежно від зрілості виконавців. Модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона основана на п'яти видах поведінки і семи потенційних ситуаціях. Хоча ні одна з цих теорій не отримала повного підтвердження в дослідженнях, переконання, що керівники повинні вибирати стиль керівництва відповідно до ситуації, не викликає сумніву. Не існує якогось одного оптимального стилю лідерства.

Ситуаційний підхід до лідерства включає декілька способів підвищення ефективності керівництва, наприклад: переформування груп для досягнення психологічної сумісності з особистістю керівника, проектування завдань або модифікація посадових повноважень. Нині стало ясно, що найбільш ефективним у сучасному швидко змінюваному світі є адаптивний стиль.

## Практичне заняття 5. Модель сучасного менеджера

### *Аналітична вправа "Якості менеджера". Загальна інформація*

Вивчення теоретичних основ менеджменту повинно поєднуватися з набуттям практичних навичок керівництва командою, організацією.

Особистість менеджера - це головний фактор забезпечення ефективного розвитку організації.

Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність у людини якостей, наведених у табл. 2.4.

### **Завдання для обговорення**

1. Обґрунтуйте та наведіть приклади до кожної якості менеджера.

2. За матеріалами статей журналів "Бизнес", "Компаньон", "Корреспондент", "Теория й практика управління", "Управление компанией", "Искусство управления", "Методы менеджмента й качества", "Менеджмент й менеджер", "Менеджмент сегодня" визначте, які якості характерні для менеджерів сучасного українського бізнесу.

3. Які професійно-ділові й адміністративно-організаційні якості характерні для старости Вашої групи, для неформального лідера групи? В чому їх спільність та відмінність?

Таблиця 2.4 – Модель сучасного менеджера

| Групи                     | Якості менеджера  |
|---------------------------|---|
| Професійно- ділові якості | <ul style="list-style-type: none"><li>• висока професійність;</li><li>• стратегічне мислення;</li><li>• генерація ідей;</li><li>• здатність приймати управлінські рішення;</li><li>• відповідальність за прийняття управлінських рішень;</li><li>• прагнення до професійного зростання;</li><li>• авторитетність;</li><li>• здатність до ризику;</li><li>• володіння антикризовим управлінням</li></ul> |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Адміністративно-організаційні якості | <ul style="list-style-type: none"> <li>• оперативність;</li> <li>• гнучкість стилю управління;</li> <li>• уміння мотивувати персонал;</li> <li>• уміння доводити справу до логічного завершення;</li> <li>• послідовність дій;</li> <li>• внутрішній контроль;</li> <li>• уміння формувати команду;</li> <li>• уміння запозичувати досвід підлеглих;</li> <li>• здатність делегувати повноваження;</li> <li>• уміння організовувати час</li> </ul>   |
| Соціально-психологічні якості        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• психологічна компетентність;</li> <li>• управлінська культура;</li> <li>• лідерські здібності;</li> <li>• впевненість в собі;</li> <li>• уміння керувати своєю поведінкою;</li> <li>• уміння управляти емоціями в стресових ситуаціях;</li> <li>• колегіальність;</li> <li>• толерантність;</li> <li>• оптимізм;</li> <li>• переконливість;</li> <li>• уміння управляти конфліктами;</li> <li>• інтелектуальність;</li> <li>• риторичні здібності;</li> <li>• стресостійкість;</li> <li>• почуття гумору;</li> <li>• уміння створювати імідж</li> </ul> |
| Моральні якості                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- патріотизм;</li> <li>- національна свідомість;</li> <li>- державницька позиція;</li> <li>- інтелігентність;</li> <li>- людяність;</li> <li>- порядність;</li> <li>- почуття обов'язку;</li> <li>- громадянська позиція;</li> <li>- чесність;</li> <li>- доброзичливість</li> </ul>  |

## **Практичне заняття 6. Організаційна культура**

*Мета* - вивчення питання соціальної відповідальності та етики, які включають максимальне збільшення прибутку без порушення законів і норм державного регулювання, врахування людських та соціальних аспектів впливу ділової активності на працівника, певний позитивний внесок у вирішенні соціальних проблем в цілому.

**Форма проведення заняття** - семінар і оцінка ситуацій.

**Питання, які вивчаються** (з основними "опорними сигналами"):

1. Роль бізнесу в суспільстві.

1.1 Еволюція соціальної відповідальності в бізнесі.

1.2 Прибуток і ефективність.

1.3 Пряма соціальна дія.

1.4. Відповідальність юридична у порівнянні з соціальною відповідальністю.

1.5 Аргументи на користь соціальної відповідальності: а) сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи; б) зміна потреб і очікувань широкого загалу; в) наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем; г) моральні обов'язки щодо соціальної відповідальності.

1.6. Аргументи проти соціальної відповідальності: а) порушення принципу максимізації прибутку; б) витрати на соціальне втягнення; в) недостатній рівень звітності перед широким загалом; г) невміння вирішувати соціальні проблеми.

2. Соціальна відповідальність на практиці.

3. Етика і сучасне управління.

4. Підвищення показників етичності поведінки (етичні нормативи, комітети з етики, соціальні ревізії, навчання етичній поведінці).

5. Експертна оцінка ситуацій: оцінка дотримання принципів проектування робіт, заснованих на соціотехнічному підході.

## **Основні методичні вказівки до опрацювання питань**

Існують дві визначені точки зору щодо соціальної відповідальності. Згідно з першою, організація соціально відповідальна, якщо максимізує прибуток в рамках законів та інших вимог. Згідно з іншою, окрім адекватного реагування на економічні зобов'язання, керівник повинен виявляти більш ініціативи щодо гуманітарного та соціального впливу на людей та їх ділову активність. Отже, організації мають вносити позитивний вклад в життя суспільства. Юридична відповідальність, на відміну від соціальної, передбачає дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають правове поле діяльності організації. Соціальна відповідальність, навпаки, пов'язана з певним ступенем добровільності регулювання дій організації.

Існують аргументи за і проти соціальної відповідальності. В деяких організаціях розроблені спеціальні програми активної діяльності в дусі соціальної відповідальності. Принципи ділової етики визначають слушну і неслушну поведінку в процесі розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Згідно з соціологічним опитуванням, серед широкого загалу панує переконання, що цінності етичної поведінки втрачають свою значущість. Організація має широкі можливості для оцінки показників етичності поведінки своїх працівників.

## **Практичне заняття 7. Ефективність управління**

*Ситуаційно-розрахункова вправа 1. "Ефективність управління маркетингом"*

### **Постановка завдання**

По завершенню планового періоду відділ маркетингу звітував перед вищим керівництвом такими показниками:

- а) річний обсяг продажу продукції фірмою зріс на 0,8%;
- б) на новому сегменті ринку за рік реалізовано продукції на суму 198 тис. грн;
- в) річний бюджет рекламної кампанії перевищено на 10 тис. грн.. внаслідок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;
- г) протягом року було дві скарги споживачів на якість обслуговування.

### **Завдання до вправи**

1. Розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджерів відділу маркетингу.

2. Як саме показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації співробітників відділу?

### **Інформаційна база вправи**

На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було поставлено такі завдання:

- 1) збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2%;
- 2) освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 200 тис. грн;
- 3) при формуванні рекламної кампанії вкластися в річний бюджет на суму 50 тис. грн;
- 4) не допустити скарг на відхилення від стандартів обслуговування споживачів.

Важливість досягнення планових показників за кожною позицією характеризується, на думку вищого керівництва, такою системою пріоритетів:

- 1) 0,4;
- 2) 0,3;
- 3) 0,2;
- 4) 0,1.

Керівник фірми оцінив роботу менеджерів за вказаними показниками (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 - Оцінка роботи менеджерів керівником щодо виконання планових завдань

| № п/п | Показники ПІБ менеджерів   | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------|----------------------------|---|---|---|---|
| 1     | 2                          | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1     | Баранов Семен Маркевич     | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 2     | Захарченко Олена Петрівна  | 5 | 5 | 1 | 5 |
| 3     | Кіт Станіслав Дем'янович   | 4 | 1 | 5 | 5 |
| 4     | Стеценко Валерія Євгенівна | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5     | Шевченко Іван Іванович     | 5 | 1 | 5 | 4 |
| 6     | Юсько Федір Іванович       | 1 | 5 | 5 | 5 |

### ***Рекомендації до розв'язання та оформлення завдання***

1. Визначте максимальну кількість балів, яку міг би набрати менеджер, зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою.
2. Розрахуйте кількість балів, яка відповідає фактичній діяльності менеджера.
3. Оцініть ефективність роботи менеджера з маркетингу через співвідношення фактичної та максимальної кількості балів.
4. Розробіть рекомендації для атестаційної комісії.

### ***Приклад розрахунку***

1. Зважаючи, що оцінка роботи менеджера Баранова С. М. здійснюється за п'ятибальною шкалою, він міг набрати таку максимальну кількість балів:

$$(5 \times 0,4) + 5 \times 0,3 + 5 \times 0,2 + 5 \times 0,1 = 4.$$

2. Але фактично результуюча його діяльності дорівнює:

$$2 \times 0,4 + 5 \times 0,3 + 3 \times 0,2 + 4 \times 0,1 = 3,3.$$

3. Тоді ефективність роботи менеджера з маркетингу становить:

$$3,3 : 4 = 0,825.$$

Цей результат можна вважати досить високим, оскільки максимальний рівень ефективності, розрахований за наведеною методикою, дорівнює одиниці.

### 3. ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота спрямовується на закріплення практичних навичок в управлінні організаціями різних форм власності, набуття умінь аналізу внутрішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

На основі вивченого теоретичного матеріалу розкриті зміст тем курсу “Основи менеджменту”, відповісти на поставлені питання й виконати завдання.

#### **ЗМ 1. Теоретичні основи менеджменту**

##### ***1. Поняття й сутність менеджменту***

*Індивідуальне завдання для самостійної роботи студента  
"Портрет українського топ-менеджера"*

#### **Завдання 1**

Використовуючи матеріали мережі Інтернет визначте портрет сучасного українського топ-менеджера за такими характеристиками:

- Фізичні дані: стать, середній вік.
- Кар'єрне зростання.
- Кількість років праці в компанії, яку очолює.
- Освіта (в якій галузі, який відсоток топ-менеджерів мають другу освіту, науковий ступінь).
- Ділові якості топ-менеджера.
- Особистісні якості.

Комунікаційна ефективність

- Впровадження інноваційних методів в управління компанією.
- Соціальна орієнтованість.
- Фінансова та інвестиційна ефективність.
- Розвиток виробництва.
- Впровадження маркетинг-інновацій.

*Рекомендації до виконання:*

Для формування портрета сучасного українського топ-менеджера доцільно проаналізувати біографії топ-менеджерів провідних вітчизняних компаній.

Для збору Інформації в якості ключового слова можна набрати назву компанії. Наприклад, УМС керівництво. Отриманої інформації вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо топ-менеджменту компанії.



## **2. Розвиток науки управління**

Питання для самостійного вивчення:

1. Школа наукового менеджменту
2. Адміністративне керування (класична школа)
3. Принципи керування А. Файоля
4. Концепція керування з позиції психології й людських відносин
5. Концепція керування з позиції науки про поведінку
6. Емпірична школа керування
7. Школа соціальних систем
8. Сучасні напрямки

## **3. Організація як об'єкт управління**

Індивідуальні завдання для самостійної роботи студента "Аналіз зовнішнього середовища компанії UMC за матеріалами мережі Internet"

Використовуючи матеріали мережі Internet, проаналізуйте зовнішнє середовище компанії UMC.

*Предмет аналізу:* зовнішнє середовище організації.

*Об'єкт аналізу:* компанія UMC.

*Коротка характеристика об'єкта дослідження:*

Компанія UMC стояла біля джерел розвитку мобільного зв'язку в Україні. Саме в її мережі в далекому 1993 р. був зроблений перший дзвоник, причому в перші роки свого існування компанія практично не мала суперників. Підсумком стали спад і витиснення на друге місце на українському ринку мобільного зв'язку. Перед управлінською командою, призначеною в 2001 р., було поставлено вирішення нелегкого завдання щодо повернення загубленого лідерства.

### **Методичні рекомендації до самостійної роботи**

До того, як ви розпочнете роботу в мережі Інтернет, доцільно повторити теоретичні питання щодо характеристики зовнішнього оточення бізнесу. Для цього ви можете звернутися до таких видань:

1. Аакер Д.. Стратегическое рыночное управление (6-е изд)- СПб.: Питер, 2002.-544с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики, 2002-288с.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник.- Львів: БаК, 2001-272с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник.-К.: Академвидав, 2003-415с.

5. Сладкевич В. Современный менеджмент.-К.: МАУП, 2002-152с.

6. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник.- К.: Знання, 2002-583с.

Зовнішнє середовище компанії УМС - це середовище, з яким організація знаходиться в постійній взаємодії.

При аналізі зовнішнього середовища компанії УМС доцільно окремо аналізувати чинники *безпосереднього середовища*, яке оточує організацію, та *макросередовища*, яке створює спільні умови для знаходження організації в зовнішньому середовищі.

При аналізі макросередовища компанії УМС необхідно проаналізувати такі чинники:

- економічні;
- правові;
- політичні;
- соціальні;
- технологічні.

**Економічна компонента** зовнішнього середовища, її вивчення дозволяє з'ясувати, яким саме формуються та розподіляються ресурси.

Вивчення економічної компоненти зовнішнього середовища передбачає аналіз ряду показників:

- розмір валового національного продукту;
- темпи інфляції;
- рівень безробіття в країні та в регіоні;
- рівень відсоткової ставки;
- продуктивність праці;
- норми оподаткування.

При вивченні економічної компоненти зовнішнього середовища необхідно звертати увагу на такі чинники:

- рівень економічного розвитку;
- природні ресурси, що добувають;
- клімат;
- рівень розвитку конкурентних відносин;
- структура населення;
- рівень освіти робочої сили;
- величина заробітної плати (в країні, регіоні).

Під час проведення аналізу економічної компоненти зовнішнього середовища не тільки вивчають показники та чинники, а й аналізують їх:

- які можливості для ведення бізнесу дають економічні чинники;
- які загрози з боку чинників економічної компоненти можуть виникати для існуючого бізнесу.

**Правова компонента.** Будь яка організація в Україні функціонує на засадах базових законодавчих актів. Зайдіть на сайт Верховної Ради України й визначте, які закони регулюють діяльність компанії УМС. Проте, вивчення правового регулювання не повинно зводитися тільки до вивчення змісту правових актів. Необхідно звертати увагу на такі аспекти правового середовища:

- дієвість правової системи;
- міра правової захищеності;
- динамізм правового середовища;
- рівень контролю суспільства за діяльністю правової системи.

Важливо з'ясувати:

- ступінь обов'язковості правових норм;
- чи поширюється дія правових норм на всі організації, чи є винятки;
- наскільки невідворотне застосування санкцій до організацій за умови порушення нею правових норм.

**Політична компонента.** Аналіз дії політичної компоненти на діяльність компанії УМС має складатися з вивчення та аналізу політичних обставин, що склались у процесі:

- формування державного устрою;
- проведення реформ;
- розвитку суспільства;
- політичної боротьби.

Політичну компоненту необхідно вивчати для того, щоб мати чітке уявлення щодо:

- намірів органів державної влади щодо впровадження нових програм;
- відношення уряду до різних галузей економіки та регіонів країни;
- які зміни можливі в разі прийняття нових законів.

До базових характеристик політичної системи відносяться :

- яка ідеологія визначає політику уряду;
- наскільки стабільний уряд;
- наскільки уряд може впроваджувати свою політику;
- який ступінь суспільного незадоволення;
- наскільки сильні є опозиційні політичні структури.

## **ЗМ 2. Функції і технологія у менеджменті**

### ***1. Організація як функція управління***

1. Наведіть конкретний приклад взаємозв'язку оперативного регулювання і функції організації, планування, мотивації і контролю.
2. Опишіть процес оперативного регулювання на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.

### ***2. Технологія і методи менеджменту***

1. Типи моделей і процес їхньої побудови.
2. Методи прийняття управлінських рішень.

### ***3. Принципи і функції менеджменту***

1. На прикладі конкретних ситуацій поясніть, за допомогою яких критеріїв здійснюватиметься вибір можливого варіанта рішення.
2. На прикладі виробничого або торговельного підприємства опишіть процес прийняття управлінського рішення, який передбачає використання методу прогнозування.
3. Визначте, в яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а в яких індивідуальне.
4. На конкретних прикладах обґрунтуйте важливість невербальних комунікацій в інформаційному обміні.
5. За результатами самостійного вивчення програмних питань підберіть приклади подолання комунікаційних перешкод в організації.
6. Розробіть проект презентації нової продукції фірми.

### ***4. Керівництво, влада, лідерство.***

Використовуючи матеріали періодичних видань, проаналізуйте різні види конфліктів: міжособистісних, між особою і групою, міжгрупові, між керуючою та керованою системами.

### Завдання:

1. Змодельуйте процес управління конфліктом. Який етап найважчий для виконання? Чому?
2. Визначте, в якій стадії знаходиться конфлікт.
3. Назвіть міжособистісні або структурні методи подолання конфлікту, які можна запропонувати для розв'язання конфлікту, і де вже назрів. Які недоліки та переваги кожного з методів?
4. Спрогнозуйте результат від застосування методів розв'язання конфліктів учасниками протистояння.
5. Зробіть висновок про зосередження зусиль менеджерами передусім на стадії запобігання конфліктам. Обґрунтуйте, чому?

Використовуючи матеріали журналу „Бизнес” розділ „Компании и рынки”, та журналу „Компаньйон”, статті мережі Інтернет, визначте особливості здійснення процесу організаційних змін на вітчизняних підприємствах за такими напрямками:

- Короткий опис та характеристика діяльності підприємства (галузь діяльності).
- Сутність змін.
- Причини змін, у тому числі внутрішні та зовнішні фактори, що зумовлюють необхідність проведення змін.
- Підприємець або менеджер (група менеджерів) як організатор перетворень.
- Визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни.
- Визначення місця, з якого повинні починатися зміни.
- Причини опору змінам.
- Заходи ефективної реалізації перетворень:
  - а) *зміна структури, що включає в себе будь-які модифікації відносин влади, норми керованості, координаційних механізмів, ступеня централізації чи інших структурних параметрів, у т. ч. департаменталізацію, зміну робочих завдань;*
  - б) *зміна технології - модифікація способів виконання роботи, технології виробництва, робочих процесів або обладнання;*
  - в) *зміна персоналу, що передбачає зміну у відношеннях, очікуваннях, сприйнятті та поведінці працівників).*
- Визначте причини опору змінам з боку працівників, а також методи зниження та подолання опору змінам (навчання та спілкування; залучення до прийняття рішень; допомога та підтримка персоналу; переговори, маніпуляція та кооптація; примушування).
- Розробіть заходи більш ефективних міжособистісних взаємин, що стосуються тренінгів з самоаналізу, створення команди, міжгрупового розвитку, консультацій (із залученням зовнішніх консультантів), широкомасштабного зворотного зв'язку.
- Чи доцільна (можлива) зміна організаційної культури?
- Методи стимулювання новаторства, креативності та запровадження нововведень.

### **Рекомендації до виконання:**

Для визначення особливості здійснення процесу організаційних змін на вітчизняних підприємствах доцільно проаналізувати діяльність об'єднання і вітчизняних компаній.

Для збору інформації в якості ключового слова можна використати „новини компаній”, „тенденції розвитку”, „нововведення”, „зміни структури управління”, „модернізація”. Отриманої інформації вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо організаційних змін провідних вітчизняних організацій.

При розміщенні реклами в друкованих засобах масової інформації рекламне агентство, як правило, є посередником між клієнтом та видавництвом. За задумом, відносини між видавцями, рекламними агентствами та клієнтами мають виглядати як співпраця зацікавлених сторін, однак у дійсності це не так. У друкованій періодиці має місце тенденція до скорочення накладів загальнонаціональних видань та активізації зацікавленості до спеціалізованих, що суттєво впливає на взаємовідносини в рамках „печатного тандему”.

## **5. Модель сучасного менеджера**

### *Тест «Підприємницький потенціал»*

Тест розроблений Джоном Брауном, професором університету м. Бриджпорту США і адаптований для студентів української вищої школи.

### **Інструкція**

На кожне запитання необхідно відповісти "Так" або "Ні". У ліву колонку занесіть цифри, за які ви отримали позитивні оцінки (із знаком плюс). У праву - негативні, із знаком мінус.

1. Ви народилися в Україні? (Так +1, Ні -1).
2. Чи переважають у вашій заліковій книжці відмінні оцінки? (Так -4, Ні +4).
3. Чи подобаються вам групові заходи (КВК, дискотеки, командні види спорту)? (Так -1, Ні +1).
4. Чи надаєте ви перевагу самотності ? (Так +1, Ні -1).
5. Чи працювали Ви в шкільні роки за гроші? (Так +2, Ні -2).

6. Чи були ви впертою дитиною: (Так +1, Ні —1).

7. Чи властива вам обачливість (обережність) (Ніколи не стрибну першим у холодну воду) - (Так -4, Ні +4).

8. Чи хвилює вас те, що думають про вас інші люди? (Так -1, Ні +1).

9. Чи не набридло вам жити за графіком навчального процесу (за розкладом)? (Так +2, Ні -2).

10. Чи готові Ви (сам) із головою зануритися у власну справу, ризикуючи втратити все, що маєте? (Так +2, Ні -2).

11. Якщо ви зазнаєте невдачі, ви зразу беретеся за нову справу? (Так +4, Ні -4).

12. Ви оптиміст? (Так +2, Ні -2).

Підрахуйте кількість набраних балів у лівій і правій колонках. Від більшої цифри відніміть меншу, залишивши знак більшої цифри.

Наприклад, Ви отримали в лівій колонці +10, а в правій колонці - 12.

$12 - 10 = -2$  (залишаємо знак «-», так як мінусовий результат був більшим. Загальний результат буде "-2").

### **Результати тестування**

**20 балів і більше** - високий підприємницький потенціал. Вам буде важко працювати у великій компанії, особливо з адміністративним стилем керівництва.

**11+19 балів** - Ви маєте значні задатки до підприємницької діяльності. Проте зможете відчувати себе самодостатнім і бути задоволеним своєю діловою кар'єрою менеджера в компанії з ліберальним стилем керівництва.

**Сума менше 11 балів** – по суті Вас не можна віднести до підприємців.

### ***6. Організаційна культура***

1. Наведіть конкретні приклади прояву соціальної та юридичної відповідальності.

2. В чому полягає значення кодексу етики бізнесу?

## **7. Ефективність управління**

Використовуючи матеріали журналу „Бизнес" розділ „Компании й рынки", „Управление" та журналу „Компаньйон", статті мережі Internet, визначте ефективність управлінської праці конкретних організацій за такими напрямками:

- чіткість встановлених цілей;
- рівень правового забезпечення процесу управління;
- досконалість і раціональність побудови організаційної структури управління;
- досконалість підбору персоналу організації;
- ступінь уніфікації управлінської документації, мінімізація їхньої кількості на базі використання комп'ютерних технологій, скорочення термінів оброблення інформації;
- творчий характер праці виконавців, ступінь реалізації особистих творчих планів;
- ступінь участі персоналу в процесі управління;
- соціально-психологічний клімат в колективі;
- високий рівень трудової дисципліни управлінських працівників;
- підвищення достовірності та повноти управлінської інформації;
- зростання культури управління;
- підвищення обґрунтованості прийнятих ресурсів тощо;
- поліпшення показників фінансово-господарської діяльності організації.

### **Рекомендації до виконання**

Для визначення ефективності управлінської праці та збору інформації як ключове слово можна використати: „оцінка за кінцевими результатами функціонування об'єкта управління", „рівень організації роботи апарату управління", „рівень ефективності праці менеджера". Отримана інформація необхідна для вдосконалення процесу управління організацією, що й пропонується здійснити студентам.



## **4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З КУРСУ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Написання контрольної роботи спрямовується на закріплення практичних навичок в управлінні організаціями різних форм власності, набуття умінь аналізу внутрішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

На основі вивченого теоретичного матеріалу розкрити зміст тем курсу “Основи менеджменту”, відповісти на поставлені питання й виконати завдання. Номер теми вибирається за останньою цифрою залікової книжки.

### **Тема 1. Поняття й сутність менеджменту**

- 1.1 Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
- 1.2 Сутність категорій «управління» і «менеджмент».
- 1.3 Управлінські відносини як предмет менеджменту.
- 1.4 Менеджмент як наука і мистецтво управління.
- 1.5 Сфери управління. Рівні й сфери менеджменту.

#### Завдання 1.

- 1. У чому полягає основна відмінність між управлінням і менеджментом?
- 2. Що становить фундаментальну основу менеджменту як науки?
- 3. Назвати особливості структуризації менеджменту як діяльності.
- 4. У чому полягає відмінність праці менеджера від інших професій?
- 5. Що загального між керуванням і мистецтвом?

#### Завдання 2.

Організації складаються з колективу людей, які спільно працюють для досягнення визначених цілей. Що, на вашу думку, дозволить істотно підвищити віддачу від працівників вашої організації? Укажіть найбільш важливі фактори.

## Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту, сучасні парадигми

- 1.1 Виникнення та еволюція наукових шкіл у менеджменті.
- 1.2 Особливості менеджменту в економічно розвинутих країнах.
- 1.3 Сучасні позиції і підходи в науці менеджменту.
- 1.4 Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.
- 1.5 Внесок у розвиток світової науки менеджменту українських науковців.

### Завдання 1.

1. Розташуйте наукові школи в хронологічній послідовності їх виникнення.
2. Хто є автором книги “Принципи наукового управління”?
3. Перерахуйте існуючі моделі менеджменту у світі.
4. Проаналізуйте основні положення старої і нової парадигми управління організаціями в Україні.

### Завдання 2.

Заповніть табл. 2.1 відповідями на запитання: для яких шкіл, концепцій, концептуальних підходів характерні наведені твердження.

Таблиця 2.1 - Характерні риси менеджменту як науки

| № | Зміст твердження  | Школа, концепція, концептуальний підхід. |
|---|---|--|
| 1 | Організація не може функціонувати ефективно без урахування чинників зовнішнього середовища.     |  |
| 2 | Основа ефективної роботи – поділ і організація праці.   |  |
| 3 | Без розроблення ієрархії цілей підприємство не в змозі добре працювати.                         |  |
| 4 | Основа ефективної роботи – вивчення та врахування ситуації, що склалася.                        |  |
| 5 | Мотивування трудової поведінки працівників як основний фактор ефективності роботи підприємства. |  |
| 6 | Менеджмент полягає у виконанні управлінським персоналом певних функцій                          |  |
| 7 | Лише розробивши принципи, правила – можливе ефективне управління.                               |  |

## Тема 3. Організація як об’єкт керування

- 1.1 Сутність організації: ознаки й закони організації.
- 1.2 Закони організації, організаційні процеси.
- 1.3 Види організацій і способи їхнього створення в Україні.
- 1.4 Організація як відкрита система.
- 1.5 Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Етапи життєвого циклу.

### Завдання 1.

1. Дайте визначення категоріям: Організація. Структура організації, зовнішнє середовище й внутрішні зміни організації.
2. Якими властивостями володіє будь-яка організація як об'єкт керування?
3. Дайте визначення формальних організацій і приведіть приклади, що характеризують умови їхньої діяльності.
4. Якими параметрами характеризується організація як відкрита система?
5. Дайте характеристику факторів внутрішнього й зовнішнього середовища організації.
6. Як здійснюється зв'язок зовнішнього середовища із процесами всередині функціонуючої організації?

### Завдання 2.

Неефективна система керування підприємством привела до того, що воно виявилось на грані банкрутства. На складі скопилася значна кількість нерозпроданої продукції. Вироби, вироблені підприємством, поступаються по якості аналогічним виробам конкурентів і втрачають ринки збуту, частина провідних працівників підприємства звільняються.

Питання: Із чого Ви почнете, якщо Вас призначать директором цього підприємства?

## **Тема 4. Принципи і функції менеджменту**

- 1.1 Планування як загальна функція менеджменту.
- 1.2 Організація процесу планування.
- 1.3 Процес стратегічного планування.
- 1.4 Мотивація та її основні компоненти.
- 1.5 Управлінський контроль.
- 1.6 Етапи регулювання.

### Завдання 1.

1. Поняття функцій менеджменту і функцій організації.
2. Склад загальних і конкретних функцій менеджменту.
3. Принципи менеджменту: поняття, класифікація, види.

4. Які основні відмінності між стратегією і тактикою?
5. Що розуміють під мотивацією в менеджменті?
6. Зробіть класифікацію видів контролю за сферами діяльності підприємства.

### Завдання 2.

У 50-ті роки Швейцарія була практично монополістом на світовому ринку збуту годинників. З метою втримання конкурентної переваги швейцарськими бізнесменами, які визначають ділову політику фірм по виробництву годинників, було ухвалене рішення заборонити експорт обладнання для виробництва годинників в інші країни.

*Проблема.* Оцініть управлінське рішення, прийняте швейцарськими бізнесменами. Чи вважаєте ви це рішення правильним за умови, що ви маєте інформацію про динаміку зміни попиту на світовому ринку годинників по нинішній день?

### Завдання 3.

Після переходу країни до ринкової економіки керівництво заводу напівпровідникових матеріалів, що виробляє напівпровідникові матеріали для електронних схем, зіткнулося з необхідністю розв'язання принципово нових проблем. Промисловий спад перехідного періоду привів до різкого зниження обсягів виробництва вітчизняної електронної продукції і як слідство — до падіння попиту на основну продукцію, вироблену заводом. Перед керівництвом заводу встало завдання вироблення нової стратегії розвитку підприємства, що відповідає новим економічним реаліям.

*Проблема.* Проаналізуйте ситуацію, яка зложилася на заводі напівпровідникових матеріалів при переході до ринкових форм економіки. Як зміна умов функціонування підприємства вплинуло на його господарську діяльність? Яку стратегію розвитку підприємства, з вашого погляду, варто було б прийняти керівництву заводу в зовнішнім середовищі, що змінилося?

## **Тема 5. Організація як функція менеджменту**

- 1.1 Елементи організації: обов'язки, повноваження, відповідальність.
- 1.2 Аспекти організаційного процесу.
- 1.3 Організаційне проектування.
- 1.4 Характеристика організаційних структур управління.
- 1.5 Принципи і процес побудови структур управління.

### Завдання 1.

1. Що являє собою функція організації в менеджменті?
2. Яка роль функції організації в менеджменті? Поясніть на прикладах
3. Перерахуйте важливіші чинники, від яких залежить вибір типу і вид організаційної структури підприємства.
4. Які бувають типи організаційних структур?
5. Що собою являє лінійна та функціональна структури управління? В яких випадках вони застосовуються?
6. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.

### Завдання 2.

Інвестиційний бюджет компанії на 2000 рік склав 10 млн. умовних одиниць (у.о.), у той час як бюджет добору й підготовки кадрів склав 0,25 млн. у.о., а маркетинговий бюджет (маркетингові дослідження, реклама й т.д.) - 0,5 млн. у.о.

Проаналізуйте, чи може за таких умов фінансування ефективно бути організована підприємницька діяльність компанії? Відповідь обґрунтуйте з використанням визначення поняття «підприємницька праця».

## **Тема 6. Технологія і методи менеджменту**

- 1.1 Технологія менеджменту
- 1.2 Економічні методи в менеджменті.
- 1.3 Соціально-психологічні методи менеджменту.

### Завдання 1.

1. Розкрийте зміст процесу керування.
2. Дайте характеристику методів, застосованих при виконанні якої-небудь функції менеджменту.

3. Які вимоги пропонувані до вибору конкретного методу?
4. Чим відрізняються економічні методи від адміністративних?

### Завдання 2.

Побудувати “дерево рішень” з розподілу коштів (капітальних вкладень і інших ресурсів) на розвиток міста. Дані наведені в табл. 6.1

Таблиця 6.1 – Капітальні вкладення на розвиток міста

| Цілі вищого рівня  | Засоби – цілі наступного рівня |                     |                                |                    |       |
|--|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------|-------|
|  | Питома вага цілей              | Житлове будівництво | Розвиток міського господарства | Транспортна мережа | Разом |
| Житловий комплекс  | 0,5                            | 0,7                 | 0,2                            | 0,1                | 1,0   |
| Навколишнє середовище й екологія   | 0,3                            | 0,1                 | 0,5                            | 0,4                | 1,0   |
| Урбаністичні переваги, пов'язані із задоволенням потреб у культурі, освіті, охороні здоров'я | 0,2                            | 0,3                 | 0,4                            | 0,3                | 1,0   |

## **Тема 7. Технології і методи менеджменту**

- 1.1 Технологія менеджменту.
- 1.2 Система методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

### Завдання 1.

1. Наведіть приклади управлінських рішень на кожен класифікаційну ознаку.
2. Яким чином, на Вашу думку, можна підвищити якість управлінських рішень?
3. В яких випадках необхідно надати перевагу інтуїтивному, а коли раціональному способу прийняття рішень?
4. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення.
5. Метод теорії ігор.
6. “Дерево рішень” як метод прийняття раціонального управлінського рішення.
7. Аналітично-систематизаційний метод удосконалення процесу розробки рішення.

8. Метод ділових ігор.

9. З яких питань у комунікативному процесі можуть виникнути проблеми?

Як їх можна уникнути?

### Завдання 2.

У рамках керування особливе місце займає менеджмент за допомогою постановки цілей. Тут мова йде про процес, при якому керівник і співробітник разом:

- визначають завдання фірми;
- уточнюють відповідальність, тобто очікувані результати;
- використовують результати для керівництва компанією і оцінки внеску кожного співробітника в її діяльності.

Спочатку керівництво фірми формулює стратегічні цілі. Далі, на кожному більш низькому рівні ці цілі доповнюються підцілями і установленими строками виконання. Періодично вони обговорюються:

- чи потрібне коректування курсу;
- чи реалістично сформульовані цілі.

Найбільш продуктивний даний метод, коли співробітники: знають, що від них очікують і згодні взяти на себе зобов'язання щодо досягнення поставлених цілей.

*Цілі* покликані задовольняти наступним вимогам:

- бути конкретними; бути доступними для огляду; бути реалістичними.

1. Сформулюйте свою думку про метод менеджменту "постановка цілей".

У чому його сильні й слабкі сторони?

2. Які особливості застосування менеджменту за допомогою постановки цілей в сучасних українських умовах Ви могли б назвати?

## **Тема 8. Керівництво, влада і лідерство**

1.1 Керівництво в організації, форми влади і впливу.

1.2 Теорії лідерства.

1.3 Формальне та неформальне лідерство.

1.4 Стилi управління. Адаптивне керівництво.

1.5 Управління конфліктами.

1.6 Управління змінами. Організаційний розвиток.

### Завдання 1.

1. Чи можна бути менеджером, але не лідером? Лідером, але не менеджером?

Поясніть власну думку.

2. Наскільки можливо для лідера бути одночасно орієнтованим на завдання і працівників? Які ще риси лідерської поведінки важливі для менеджера? Чому?

3. Чи згодні Ви з думкою, що найкращого стилю керівництва не існує?

Відповідь обґрунтуйте.

### Завдання 2.

Аналіз лідерських навичок.

1. Пригадайте особу (батько, мати, керівник, викладач тощо), яка впливала на Вас так, що Ви з ентузіазмом виконували свою роботу на 110%. Охарактеризуйте цю особу. Використовуючи дану інформацію, проілюструйте теорію лідерства з практичної точки зору.

2. Підготуйте дві — три сторінки матеріалу для обговорення, відповідаючи на такі запитання: які види діяльності студента вузу можуть призвести до того, що його сприйматимуть як харизматичного лідера? Що може зробити студент, аби зміцнити уявлення про себе як про лідера?

## **Тема 9. Модель сучасного менеджера**

1.1 Сутність та ролі менеджера в організації.

1.2 Вимоги до професійної компетенції менеджера.

1.3 Основні вміння, що визначають ефективність праці менеджера залежно від рівня керування.

1.4 Ролі менеджера в організації.

### Завдання 1.

#### **Управлінська ситуація № 1**

У Древній Греції протягом декількох сторіч великою популярністю при прийнятті важливих управлінських рішень, наприклад, оголошенні війни, виборі тієї або іншої стратегії захисту або розв'язанні важливої суперечки, зверталися до дельфійського оракула. Впадаючи в екстаз, він викрикував часом нескладні слова, які, як вважалося, вкладалися в його вуста богами і були сповнені вищого зміс-



ту. При храмі Аполлона, де відбувалося дійство, існувала рада старійшин, яка інтерпретувала відвертість оракула і потім повідомляла всьому населенню міста про рішення, прийняті на підставі інформації, отриманої від оракула.

*Проблема 1.* Оценіть з погляду сучасного бізнесмена цей незвичайний спосіб одержання управлінської інформації. Чи може що-небудь із цієї управлінської технології бути використане в сучасній практиці керування?

#### Управлінська ситуація № 2

Один з керівників крупної автомобільної фірми "Форд", а згодом міністр оборони США при президенті Джоні Кеннеді Роберт Макнамара вважав, що письмовий виклад якої-небудь ідеї - перший крок до її реалізації. Він радив, перш ніж прийняти важливе управлінське рішення, викласти його в письмовому вигляді, оскільки це допомагає керівникові більш чітко представити проблему і шляхи її вирішення.

*Проблема 2.* Оцініть доцільність ведення записів при підготовці важливого управлінського рішення, виходячи з вашого досвіду управлінської роботи. Яка інформація представляє найбільшу важливість на етапі підготовки управлінського рішення?

#### Завдання 2.

Після переходу країни до ринкової економіки керівництво заводу напівпровідникових матеріалів, що виробляє їх матеріали для електронних схем, зіткнулося з необхідністю рішення принципово нових проблем. Промисловий спад перехідного періоду привів до різкого зниження обсягів виробництва вітчизняної електронної продукції і як наслідок — до падіння попиту на основну продукцію, вироблену заводом. Перед керівництвом заводу встало завдання вироблення нової стратегії розвитку підприємства, що відповідає новим економічним реаліям.

*Проблема.* Проаналізуйте ситуацію, що склалася на заводі напівпровідникових матеріалів при переході до ринкових форм економіки. Як зміна умов функціонування підприємства вплинуло на його господарську діяльність? Яку стратегію розвитку підприємства, з вашого погляду, варто було б прийняти керівництву заводу в зовнішньому середовищі, що змінилося?

## Тема 10. Організаційна культура

- 1.1 Соціальна відповідальність у менеджменті.
- 1.2 Етика бізнесу.
- 1.3 Суть та значення культури організацій.
- 1.4 Управління культурою організації.

### Завдання 1.

1. Назвіть основні чинники, що впливають на формування організаційної культури.
2. Які спільні риси культури українських підприємств та організацій?
3. В який спосіб можна оцінити рівень культури організацій?
4. Проаналізуйте основні шляхи підвищення культури організації.

### Завдання 2.

#### Ситуаційна вправа

*Зміни в культурі спільного французько-словацького автомобільного заводу.*

Велика французька автомобільна компанія в 1999 р. придбала завод у Словенії. На правах власника найбільшої кількості акцій французька сторона призначила своїх менеджерів, які очолили 3000 працівників — словенів, які мали виготовляти французькі автомобілі для продажу на ринках Заходу. Планувалось виготовляти 60 000 автомобілів і подвоїти випуск впродовж п'яти наступних років. Французький персонал прибув на словенський завод, щоб розпочати роботу.

Прибулі були дуже зацікавлені в модернізації виробництва, але зіткнулися з тим, що не могли добитись, аби словенський персонал зрозумів їх і також перейнявся необхідністю запровадження змін. Незважаючи на те, що французька сторона закупила нове обладнання і надала, окрім цього, значні кошти, словени, здавалося, не бажали змін і допомагали неохоче. Необхідність виконувати розпорядження французьких менеджерів, яким вони все ще не довіряли, викликала у них почуття зневаженої гідності. Група контролерів, прислана із головного управління в Парижі, виявила низьку продуктивність на рівні цехів, занепад авторитету головних осіб та погану взаємодію підрозділів.

Низька ефективність і відсутність ініціативи ще раз підтверджували установлені погляди західних менеджерів щодо промислових об'єднань, які раніше працювали в умовах планової економіки, але, ознайомившись із ситуацією детальніше, французькі менеджери з'ясували, що стан справ не всюди однаковий. Деякі структурні одиниці працювали добре і досягли високої продуктивності праці, інші ж хронічно відставали.

Щоб швидше з'ясувати ситуацію, французькі менеджери запросили консультанта, який мав проаналізувати стан справ і дати свої рекомендації. За участі працівників було проаналізовано ситуацію у трьох підрозділах: відділі експлуатації, відділі розробки методів та відділі якості. З'ясувалося, що прийнята орієнтація на запровадження нової культури призвела до непорозумінь — стиль менеджерів не відповідав очікуванням працівників. Французькі менеджери, виховані культурою, якій притаманна жорстка ієрархічна структура організації, звикли дотримуватись у стосунках відповідних правил і вимагати цього від інших, а словенські працівники звикли до менш жорсткої ієрархії структури і стосунків на засадах колективізму.

Побувавши в цеху складання панелей і фарбування автомобілів, консультант зауважив таке: «Французькі менеджери говорили, що: Цех складання панелей — це суцільне лихо. Працівники чудові, але чомусь не можуть нічого доbitись. Працівники ж цеху фарбування досягли чудових результатів. Ми були б раді, якби на французьких заводах так само добре йшли справи, ми не можемо зрозуміти в чому тут річ».

Із розмов з працівниками цеху складання панелей з'ясувалося, що начальником тут був літній словен, який намагався запровадити жорстку ієрархію стосунків і з підлеглими тримав дистанцію. Працівникам це не дуже подобалось. Один із них сказав: «Якщо особа, якій я повинен підкорятися на роботі, не може довести мені, що вона знається на справі краще за мене, або хоча б не гірше, то як вона може видавати розпорядження і розказувати мені, що я маю робити. Якщо я не можу докласти власні знання, то почуваюсь непотрібним, мені немає тут місця, я нічого не важу як професіонал».

У цеху фарбування ситуація була іншою. Очолював його молодий словен, який так охарактеризував свій стиль управління: «Так, я справді не поборник жорсткої ієрархії. Ми працюємо колективом. Увесь час спілкуємось, об'єднуємо наші знання та зусилля, проводимо збори, де кожен може говорити все, що вважатиме за потрібне. Я надаю працівникам таку можливість, бо це надає їм відчуття власної ваги». Своїм колективом він керує, постійно змінюючи підходи, використовуючи нестандартні нові дії, а себе вважає не босом, а лише мотиватором.

У цеху фарбування стиль керівництва спирався на довіру між старшими та підлеглими, які разом вирішували виробничі завдання. Виробилась гнучка система ієрархії, в якій головним і єдиним критерієм авторитету були компетентність і професіоналізм, тобто вміння робити все якнайкраще. Начальник цеху часто проводить наради з тими, хто безпосередньо контролює процес виробництва, а ті, в свою чергу, багато спілкуються з робітниками.

У цеху ж складання панелей довіра та професіоналізм були не в пошані. Тому тут усі керівники будували свої стосунки на дотриманні певної дистанції. А робітники відчували потребу це змінити. Вони готові були визнати владу керівника лише за умови, що відчуватимуть: його знання та вміння переважають їхні власні або, принаймні, не гірші. Як сформулював один із них: «Як на мене, керівник повинен уміти пояснити мені. Якщо, скажімо, я не знаю, як щось зробити, він повинен показати мені, як це робиться». Якщо це було не так, то робітники не бачили ніяких підстав для того, щоб від них вимагали дотримання субординації.

На погляд французів, розподіл влади узаконюється ієрархічною структурою. Словени ж вважають, що влада повинна належати тому, хто краще розуміється на даній справі. Французи — за зміцнення ієрархічної структури, а словени — за обмеження її ролі і вважають, що натомість слід стимулювати професійне зростання особи.

Запитання до ситуаційної вправи:

1. У чому полягала відмінність між принципами, на яких прагнули будувати відносини французькі менеджери та словенський персонал?

2. На підставі припущення, що в даному випадку намагалися досягнути культури за принципом «висока відповідальність — висока продуктивність», спробуйте дати поради французьким менеджерам.

3. Що б Ви зробили, аби зменшити вплив відмінностей у культурах на продуктивність працівників заводу?

### **Тема 11. Ефективність управління**

1.1 Показники ефективності процесів менеджменту.

1.2 Показники ефективності організаційної структури.

1.3 Показники ефективності виконання функцій менеджменту.

1.4 Показники економічної ефективності.

1.5 Показники статичної оцінки ефективності управління.

1.6 Соціальні показники ефективності.

#### Завдання 1.

1. Яким чином можна визначити ефективність менеджменту?

2. Які основні показники використовують при визначенні рівня плинності кадрів?

3. У чому полягає принципова відмінність між поняттями “ефективність” і “ефект”?

4. Доведіть, що показники ефективності організаційної структури впливають на ефективність управління.

5. Які висновки можна зробити на основі даних статичної оцінки ефективності системи менеджменту?

#### Завдання 2.

Базова річна сума оплати навчання у вузі на сьогоднішній день дорівнює 1 тис. у.о. І в зв'язку з інфляцією має тенденцію до підвищення в розмірі 10% у рік. Строк навчання у вузі 5 років. ВНЗ пропонує студентам внести відразу 5 тис. у.о., оплативши весь строк навчання. Чи вигідна ця пропозиція для того, кого навчають,? Банківський річний відсоток на внесок дорівнює 12%.

Оцінити варіант рішення за умови, що в студента на рахунок є певна сума (наприклад, 12 тис. у.о.)

## **5. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ**

Для запропонованих нижче тестових завдань оберіть одну правильну або найповнішу відповідь, обґрунтуйте та поясніть, чому інші тлумачення помилкові.

### **ПОНЯТТЯ Й СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1. Об'єкт менеджменту - це:**

- А. Внутрішнє середовище організації;
- Б. Виробничо-господарська організація й чинники навколишнього середовища.
- В. Співробітники організації, які своїми діями впливають на об'єкт управління.
- Г. Сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських та фінансових ресурсів.

**2. Г. Мінцберг класифікував ролі менеджера за такими категоріями:**

- А. Головний керівник, лідер, сполучна ланка.
- Б. Приймач інформації, підприємець, ліквідатор порушень.
- В. Міжособистісні, інформаційні, ролі, пов'язані з прийняттям рішень.
- Г. Підприємець, розпорядник ресурсів, ведучий переговорів.

**3. До ролей менеджера належить:**

- А. Стратегічне мислення.
- Б. Оперативність.
- В. Внутрішній контроль.
- Г. Розпорядження ресурсами.

**4. До категорій менеджменту не відноситься:**

- А. Ієрархія.
- Б. Стиль керівництва.
- В. Комунікації.
- Г. Управлінські рішення.

**5. До соціально-психологічних якостей менеджера належать:**

- А. Громадська позиція.
- Б. Управлінська культура.
- В. Стратегічне мислення.
- Г. Уміння мотивувати персонал.

**6. Безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг із метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в порядку, встановленому законодавством, це:**

- А. Управлінська діяльність.
- Б. Діяльність менеджера.
- В. Підприємництво.
- Г. Бізнес.

**7. До якої функції підприємництва належить діяльність, пов'язана із сприянням процесу продукування нових технічних, організаційних та управлінських ідей, проведення науково-дослідних робіт та розробок, впровадження інновацій:**

- А. Новаторської.
- Б. Господарської.
- В. Соціальної.
- Г. Організаційної?

**8. До якої функції підприємництва відноситься діяльність, пов'язана з ефективним використанням трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів:**

- А. Новаторської.
- Б. Господарської.
- В. Соціальної.
- Г. Організаційної?

**9. Розстановка членів організації згідно з повноваженнями і статусом - це:**

- А. Функція менеджменту.
- Б. Управлінське рішення.
- В. Ієрархія.
- Г. Управління персоналом.

**10. До функцій технічного рівня управління відносяться:**

- А. Щоденні операції й дії.
- Б. Координація роботи структурних підрозділів організації.
- В. Довгострокове планування.
- Г. Зв'язки організації з зовнішнім середовищем.

**11. До функцій управлінського рівня управління відносяться:**

- А. Щоденні операції й дії.
- Б. Координація роботи структурних підрозділів організації.
- В. Довгострокове планування.
- Г. Зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

**12. До функцій інституційного рівня управління відносяться:**

- А. Щоденні операції й дії.
- Б. Координація роботи структурних підрозділів організації.
- В. Довгострокове планування.
- Г. Безпосереднє використання матеріальних ресурсів.

**13. Менеджери низової ланки управління відповідають за:**

- А. Керівництво функціональними підрозділами.
- Б. Визначення цілей і стратегій організацій.
- В. Безпосереднє використання матеріальних ресурсів.
- Г. Управління маркетингом.

**14. Топ- менеджери відповідають за:**

- А. Керівництво функціональними підрозділами.
- Б. Визначення цілей і стратегій організацій.
- В. Безпосереднє використання матеріальних ресурсів.
- Г. Контроль за виконанням виробничих завдань.

**15. Суб'єктом менеджменту виступають:**

- А. Співробітники організації.
- Б. Виробничі процеси.
- В. Підлегли.
- Г. Людські, фінансові та матеріальні ресурси організації.

**16. Господарська функція підприємництва полягає в:**

- А. Ефективному контролю якості продукції.
- Б. Впровадженні інновацій.
- В. Ефективному використанні ресурсів організації.
- Г. Сприянні процесу продукування нових технічних ідей.

**17. До якого типу управління відноситься управління, пов'язане з поведінкою окремих організацій, соціальних груп:**

- А. Політичне.
- Б. Соціальне.
- В. Економічне.
- Г. Державне?

**18. До якого типу управління належать управління, що являє собою систему заходів, спрямовану на задоволення економічних потреб:**

- А. Політичне.
- Б. Соціальне.
- В. Економічне.
- Г. Державне?

**19. Сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів з метою досягнення цілей організації, - це:**

- А. Управління.
- Б. Менеджмент.
- В. Підприємництво.
- Г. Бізнес.

**20. Генотип людини є підґрунтям для формування таких якостей, як:**

- А. Здатність до ризику; лідерські якості; стресостійкість.
- Б. Відповідальність; прагнення до професійного зростання.
- В. Авторитетність; внутрішній контроль; толерантність.
- Г. Інтелігентність; людяність; порядність.



## **ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

**1. До ознак виробничо-господарської організації належать:**

- А. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
- Б. Цілеспрямованість, наявність певної кількості учасників (персоналу), наявність внутрішнього координувального центру, наявність структури, організаційна культура, здійснення певних видів діяльності.
- В. Наявність структури, мети і персоналу.
- Г. Наявність керівників та підлеглих, поділ праці, повноважень і відповідальності.

**2. Властивість притаманна організації, яка характеризує її орієнтацію на досягнення можливого, бажаного та необхідного стану, - це:**

- А. Дискретність.
- Б. Циклічність.
- В. Оперативність.
- Г. Цілеспрямованість.

**3. Властивість притаманна організації, що означає переривність, виділеність складових і відображає поелементний, поетапний підхід до її проектування, формування та функціонування, - це:**

- А. Дискретність.
- Б. Циклічність.
- В. Оперативність.
- Г. Цілеспрямованість.

**4. Властивість притаманна організації, згідно з якою відбувається періодичне повторення послідовних подій та перетворень в організації, - це:**

- А. Гнучкість.
- Б. Циклічність.
- В. Оперативність.
- Г. Цілеспрямованість.

**5. Властивість організації, яка характеризує її здатність до адаптації, модернізації та реформації, - це:**

- А. Гнучкість.
- Б. Циклічність.
- В. Оперативність.
- Г. Цілеспрямованість.

**6. Згідно з якою моделлю організація визначається як об'єктивний, самовдосконалений процес, у якому є наявний суб'єктивний елемент.**

- А. Механістичною.
- Б. Інституціональною.
- В. Соціотехнічною.
- Г. Кібернетичною?

**7. В основу якої моделі організацій покладено залежність внутрішньо-групових зв'язків від технології виробництва:**

- А. Механістичної.
- Б. Інституціональної.
- В. Соціотехнічної.
- Г. Кібернетичної.

**8. В основу якої моделі організацій покладено побудову математичної моделі структури організації з урахуванням численних зворотніх зв'язків:**

- А. Механістичної.
- Б. Інституціональної.
- В. Соціотехнічної.
- Г. Кібернетичної.

**9. Згідно з якою моделлю організації структура та поведінка організації визначаються звичаями, традиціями та нормами:**

- А. Механістичною.
- Б. Інституціональною.
- В. Соціотехнічною.
- Г. Кібернетичною.

**10. У якій моделі організації вона порівнюється з живим організмом, у якому всі частини взаємозалежні:**

- А. Механістичній.
- Б. Органічній.
- В. Соціотехнічній.
- Г. Кібернетичній.

**11. До властивостей механістичних організацій відносять:**

- А. Особисту відповідальність при свободі дій.
- Б. Невелику кількість рівнів ієрархії, перевагу горизонтальних і неформальних зв'язків.
- В. Суб'єктивну систему винагороди.
- Г. Формальний розподіл праці.

**12. До властивостей органічних організацій відносять:**

- А. Децентралізацію влади.
- Б. Формальний розподіл праці.
- В. Вузьку спеціалізацію.
- Г. Використання формальних правил та процедур.

**13. Організації, які являють собою об'єднання працівників з метою одержання прибутку, — це:**

- А. Холдинги.
- Б. Кооперативи.
- В. Товариства.
- Г. Асоціації або спілки.

**14. До макросередовища організації належать:**

- А. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, персонал, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.
- Б. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, конкуренти, соціально-культурні обставини.
- В. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.
- Г. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, конкуренти і постачальники, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.

**15. Які з факторів зовнішнього середовища організації належать до факторів непрямої дії?**

- А. Постачальники.
- Б. Конкуренти.
- В. Міжнародні події.
- Г. Органи державної влади.

**16. Документ, у якому відображено сукупність внутрішньо фірмових принципів та правил взаємовідносин між робітниками та службовцями, своєрідна система цінностей і переконань, що сприймаються добровільно або в процесі виховання всім персоналом організації, — це:**

- А. Етичний кодекс.
- Б. Статут.
- В. Посадові інструкції.
- Г. Філософія організації.

**17. Модель корпоративної культури, яка характеризується лояльністю, відданістю персоналу, ефективною командною роботою - це:**

- А. Бейсбольна команда.
- Б. Клубна культура.
- В. Академічна культура.
- Г. Оборонна культура.

**18. Модель корпоративної культури, яка формується в умовах, коли організація часто реструктурується і скорочує свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов, - це:**

- А. Бейсбольна команда.
- Б. Клубна культура.
- В. Академічна культура.
- Г. Оборонна культура.

**19. До ознак адаптивної культури організації належать:**

- А. Наявність менеджерів, схильних до ризику; атмосфера довіри між співробітниками; надактивність, командна праця.
- Б. Спеціальні тренінги, семінари для ознайомлення з внутрішньофірмовими правилами поведінки.
- В. Підбір і набір працівників, які поділяють організаційні принципи.
- Г. Організаційна культура, яка відображає специфіку бізнесу.

**20. Для якого етапу життєвого циклу організації характерні великі масштаби, механічна вертикальна структура, посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів, формалізація діяльності:**

- А. Середнього віку.
- Б. Зрілості.
- В. Юності.
- Г. Старіння.

## **ЗМ 2. Функції та технологія у менеджменті**

### **1.ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

**1. До суб'єктів планування належить:**

- А. Розподіл ресурсів та резервів.
- Б. Розробка стандартів та нормативів.
- В. Планові відділи та організації.
- Г. Виробнича, фінансова, інноваційна та інша діяльність організації.

**2. Які види планів видокремлюються за класифікаційною ознакою предмет планування:**

- А. Загальне планування підприємства організації.
- Б. Планування процесів.
- В. Планування за галузями діяльності.
- Г. Планування проектів.

**3. Генеральні плани, які містять установлення цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка стратегічних альтернатив та вибір базової стратегії бізнесу, - це:**

- А. Стратегічні плани.
- Б. Тактичні плани.
- В. Оперативні плани.
- Г. Організаційні плани.

**4. До методів організаційного планування не належить:**

- А. Метод послідовного опису операцій.
- Б. Графіки виконання.
- В. Метод сітьового планування і управління.
- Г. Постійний оперативний план.

**5. Стратегічне планування має відбуватися послідовно за такими етапами:**

- А. Визначення мети організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив тощо.
- Б. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; визначення мети організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив тощо.
- В. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних і слабких сторін; визначення мети організації; аналіз стратегічних альтернатив тощо.
- Г. Аналіз стратегічних альтернатив; оцінка та аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації тощо.

**6. Метод сітьового планування забезпечує:**

- А. Аналіз діючої структури управління.
- Б. Обзорність сприйняття інформації про управлінські дії.
- В. Внесення змін в оперативні плани.
- Г. Техніко-економічне обґрунтування.

**7. До методів розробки планів не відносять:**

- А. Психологічні методи.
- Б. Балансовий метод.
- В. Нормативний метод.
- Г. Математичні методи.

**8. Матриця Бостонської консультативної групи характеризується такими параметрами:**

- А. Частка ринку, яку займає кожний продукт, і річний темп зростання продукту в даній галузі.
- Б. Частка ринку, яку займає кожний продукт.
- В. Річний темп зростання продукту в даній галузі.
- Г. Темпи зростання виробництва продукту.

**9. Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає великий темп зростання продукту і низьку частку ринку, має назву:**

- А. Дійні корови.
- Б. Зірки.
- В. Дикі кішки.
- Г. Собаки.

**10. Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає великий темп зростання продукту і велику частку ринку, має назву:**

- А. Дійні корови.
- Б. Зірки.
- В. Дикі кішки.
- Г. Собаки.

**11. Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає низький темп зростання продукту і низьку частку ринку, має назву:**

- А. Дійні корови.
- Б. Зірки.
- В. Дикі кішки.
- Г. Собаки.

**12. Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає низький темп зростання продукту і високу частку ринку, має назву:**

- А. Дійні корови.
- Б. Зірки.
- В. Дикі кішки.
- Г. Собаки.

**13. Комплекс планів праці менеджерів, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності, належить до:**

- А. Економічного планування.
- Б. Організаційного планування.
- В. Тактичного планування.
- Г. Операційного планування.

## **2.ТЕХНОЛОГІЯ І МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **1. Можливі ознаки класифікації методів менеджменту:**

- А. За напрямом впливу на керований об'єкт.
- Б. За формою впливу на керований об'єкт.
- В. За часом впливу на керований об'єкт.
- Г. Правильно А та Б.
- Д. Правильно А та В.

### **2. До методів прямого впливу належать:**

- А. Розпорядження.
- Б. Плани.
- В. Інструкції.
- Г. Правильно А та Б.
- Д. Правильно А та В.

### **3. Методи менеджменту, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів:**

- А. Технологічні.
- Б. Економічні.
- В. Адміністративні.
- Г. Усі відповіді правильні.

### **4. Сукупність прийомів, засобів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей — це:**

- А. Організаційно-розпорядчі методи.
- Б. Економічні методи.
- В. Технологічні методи.
- Г. Адміністративні методи.
- Д. Соціально-психологічні методи.

### **5. Складання сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів, або виконавців полягає в:**

- А. Організаційному регламентуванні.
- Б. Організаційному нормуванні.
- В. Організаційно-методичному інструктуванні.
- Г. Соціально-психологічному інструктуванні.

### **6. Юридичний акт, за допомогою якого оформлюється утворення організацій і підприємств та визначається їхня структура, функції і правові положення, - це:**

- А. Статут.
- Б. Постанова.
- В. Наказ.
- Г. Розпорядження.

**7. Організаційне нормування проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління шляхом:**

- А. Обміну досвідом.
- Б. Встановлення норм витрат матеріалів.
- В. Проведення урочистих зборів та вшанування передовиків.
- Г. Визначення календарно-планових показників запасів.
- Д. Правильно А та Г.

**8. Організаційно-методичне інструктування в керуючій системі про-водиться шляхом розробки і впровадження:**

- А. Норм витрат матеріалів.
- Б. Правил та інструкцій.
- В. Норм рентабельності.
- Г. Усі відповіді правильні.

**9. До економічних методів менеджменту належать:**

- А. Планування і матеріальні стимули.
- Б. Накази і статuti.
- В. Розпорядження і інструкції.
- Г. Усі відповіді правильні.

**10. Розпорядливий вплив може бути здійснений у вигляді:**

- А. Тарифних ставок і інструкцій.
- Б. Норм амортизаційних відрахувань.
- В. Наказів та усних вказівок.
- Г. Усі відповіді правильні.

**11. Методи менеджменту, які направлені на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі:**

- А. Методи соціальної спадковості.
- Б. Методи управління організованими групами.
- В. Адміністративні методи.
- Г. Методи організаційного регламентування.

**12. Акти одноособового управління, які формуються за принципом єдиноначальності і якими регулюється діяльність підприємств або закладів, - це:**

- А. Накази.
- Б. Розпорядження.
- В. Інструкції.
- Г. Статuti.

**13. Вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру - це:**

- А. Інструкції.
- Б. Накази.
- В. Розпорядження.
- Г. Службова записка.

**14. Вибір методу управління групою залежить від:**

- А. Суті питання.
- Б. Ділових особистих якостей підлеглих.
- В. Строків вирішення завдань.
- Г. Усі відповіді правильні.

**15. Можливість кількісного вимірювання є основною відмінною рисою:**

- А. Технологічних методів.
- Б. Адміністративних методів.
- В. Економічних методів.
- Г. Управлінських методів.
- Д. Перелічене в В, Г.

**16. До методів розвитку позитивних зрушень належать:**

- А. Новаторство й обмін досвідом.
- Б. Професійні свята.
- В. Попередження та обговорення неприпустимої поведінки на зборах.
- Г. Правильно А та Б.
- Д. Правильно А та В.

**17. До методів, які спрямовані на обмеження негативних явищ та процесів, належать:**

- А. Громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки.
- Б. Політична пропаганда і урочисті збори.
- В. Критичні статті й карикатури в стінній газеті.
- Г. Правильно А та В.

**18. До психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, належать:**

- А. Організаційно-методичне інструктування.
- Б. Методи гуманізації праці.
- В. Методи професійного відбору і навчання.
- Г. Усі відповіді правильні.
- Д. Правильно Б та В.

**19. До економічних стимулів належать:**

- А. Тарифні ставки.
- Б. Надбавки.
- В. Посадові оклади.
- Г. Дивіденди.
- Д. Усі відповіді правильні.

**20. Організаційне регламентування оформлюється у вигляді:**

- А. Положення, статуту, постанови.
- Б. Інструкції, постанови.
- В. Статуту, інструкції, постанови.
- Г. Постанови, наказу.



### **3.ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1. Вид управлінського рішення, яке лише приблизно позначає схему дій підлеглих і дає їм широкий простір для вибору засобів і методів їх втілення:**

- А. Контурне.
- Б. Структуроване.
- В. Алгоритмічне.
- Г. Організаційне.

**2. Рішення, які потребують певною мірою нових ситуацій, вони в середині неструктуровані або пов'язані з невідомими чинниками:**

- А. Алгоритмічні.
- Б. Запрограмовані.
- В. Незапрограмовані.
- Г. Інтуїтивні.

**3. Вибір, зумовлений знаннями та накопиченим досвідом, - це:**

- А. Організаційне рішення.
- Б. Запрограмоване рішення.
- В. Раціональне рішення.
- Г. Рішення, що ґрунтується на судженнях.

**4. Завдання керівника на цьому етапі процесу є прийняття рішення і полягає воно в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи і мети, попередньому формуванні критеріїв рішення:**

- А. Діагностика проблеми.
- Б. Реалізація рішення.
- В. Контроль за виконанням рішення.
- Г. Виявлення обмежень та визначення альтернатив.

**5. Вид управлінською рішення, яке граничне жорстко регламентує діяльність підлеглих і практично виключає їх ініціативу:**

- А. Контурне.
- Б. Структуроване.
- В. Алгоритмічне.
- Г. Організаційне.

**6. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень:**

- А. Особисті оцінки керівника, середовища прийняття рішення.
- Б. Інформаційні обмеження, психологічні обмеження.
- В. Негативні наслідки, взаємозалежність рішень.
- Г. Всі відповіді правильні.

**7. Єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що дає змогу їх ефективно порівнювати:**

- А. Моделювання.
- Б. Формулювання гіпотези.
- В. Прогнозування.
- Г. Економічний аналіз.

**8. У випадку, коли треба з'ясувати найважливіші чинники, що впливають на прийняття рішення в умовах конкурентної боротьби, застосовують:**

- А. Моделі управління запасами.
- Б. Теорію ігор.
- В. Модель лінійного програмування.
- Г. Імітаційне моделювання.

**9. Ці моделі використовують для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них, щоб збалансувати витрати у випадку їх занадто великої чи малої кількості:**

- А. Моделі теорії черг.
- Б. Моделі управління запасами.
- В. Теорія ігор.
- Г. Платіжна матриця.

**10. Модель прийняття рішення, яка застосовується для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб:**

- А. Моделі теорії черг.
- Б. Моделі управління запасами.
- В. Модель лінійного програмування.
- Г. Імітаційне моделювання.

**11. Схематичне зображення проблеми прийняття рішення:**

- А. Дерево рішень.
- Б. Платіжна матриця.
- В. Графік беззбитковості.
- Г. Модель лінійного програмування.

**12. Один з методів статистичної теорії рішень, який ефективний за умови, якщо керівник установлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей:**

- А. Моделі теорії черг.
- Б. Платіжна матриця.
- В. Графік беззбитковості.
- Г. Модель лінійного програмування.

**13. Метод, у якому використовують накопичений в минулому досвід і поточні передбачення щодо майбутнього для визначення рішення:**

- А. Прогнозування.
- Б. Платіжна матриця.
- В. Імітаційне моделювання.
- Г. Економічний аналіз.

**14. Метод, що використовується для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або мають випадковий характер:**

- А. Метод платіжної матриці.
- Б. Метод "дерева рішень".
- В. Метод теорії статистичних рішень.
- Г. Метод теорії ігор.

**15. Методи обґрунтування управлінських рішень, що використовують в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати, або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню:**

- А. Метод платіжної матриці.
- Б. Метод "дерева рішень".
- В. Якісні методи.
- Г. Кількісні методи.

**16. Кількісні методи прогнозування можна використовувати, якщо:**

- А. Інформації недостатньо для вивчення тенденції або немає систематичної достовірної залежності між змінними.
- Б. Є переконання, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому.
- В. Результати одного рішення впливають на наступні рішення.
- Г. Керівник установлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.

**17. За допомогою управлінських рішень здійснюється:**

- А. Визначення цілей діяльності.
- Б. Закріплення людей за посадами і робочими місцями.
- В. Розподіл ресурсів.
- Г. Усі відповіді правильні.

**18. Суб'єктами управлінського рішення є:**

- А. Керівники вищої ланки управління.
- Б. Керівники середньої ланки управління.
- В. Керівники нижчої ланки управління.
- Г. Всі відповіді правильні.

**19. Управлінські рішення класифікують за часом дії на:**

- А. Стратегічні, тактичні, оперативні.
- Б. Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні.
- В. Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвоільні.
- Г. Оптимальні, раціональні.

**20. Управлінські рішення класифікують за напрямом впливу на:**

- А. Стратегічні, тактичні, оперативні.
- Б. Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування.
- В. Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні.
- Г. Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвоільні.

## **КОМУНІКАЦІЇ**

**1. Особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її в повідомлення і передає її іншій особі або групі осіб,- це:**

- А. Відправник.
- Б. Одержувач.
- В. Лінійний менеджер.
- Г. Топ-менеджер.

**2. Засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача:**

- А. Комунікаційний бар'єр.
- Б. Шум.
- В. Канал комунікації.
- Г. Кодування.

**3. Процес трансформації (перетворення) того, що призначене для передавання у повідомлення, це:**

- А. Зворотній зв'язок
- Б. Кодування.
- В. Делегування.
- Г. Декодування.

**4. До переваг усної комунікації належить:**

- А. Швидкість та простота комунікації, гарний зворотній зв'язок.
- Б. Викривлення повідомлення при передаванні третій особі, часткове забування почутої інформації.
- В. Ґрунтовність підготовки, добре збереження інформації.
- Г. Не гарантує зворотного зв'язку, має можливість багаторазового використання.

**5. Недоліками письмової комунікації є:**

- А. Ґрунтовність підготовки.
- Б. Недостатня точність.
- В. Швидкість та простота комунікації.
- Г. Не гарантує зворотного зв'язку.

**6. Комунікація, яка відбувається без використання слів:**

- А. Вербальна.
- Б. Невербальна.
- В. Вертикальна.
- Г. Горизонтальна.

**7. Комунікації, які є наслідком ієрархії влади в організації та відповідають прямому ряду команд:**

- А. Формальні комунікації.
- Б. Вербальні комунікації.
- В. Горизонтальні комунікації.
- Г. Неформальні комунікації.

**8. До основних типів повідомлень у межах низхідних комунікацій належать:**

- А. Звіти за результатами діяльності, фінансова і бухгалтерська звітність.
- Б. Пропозиції щодо удосконалення роботи.
- В. Посадові інструкції та накази.
- Г. Координація діяльності відділів, консультації лінійних керівників.

**9. Обмін повідомленнями між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу - це:**

- А. Горизонтальні комунікації.
- Б. Низхідні комунікації.
- В. Висхідні комунікації.
- Г. Неформальні комунікації.

**10. Перешкода на шляху ефективної комунікації, яка полягає в різному тлумаченні змісту одного і того самого повідомлення його відправником і одержувачем:**

- А. Фільтрація інформації.
- Б. Групова дискусія.
- В. Вибіркове сприйняття.
- Г. Семантичний бар'єр.

**11. До методів, за допомогою яких можна подолати перешкоди ефективних комунікацій та удосконалити комунікаційні процеси в організації належать:**

- А. Удосконалення зворотного зв'язку, використання емпатії.
- Б. Вибіркове сприйняття, фільтрування інформації при передачі.
- В. Чіткий розподіл обов'язків в організації.
- Г. Всі відповіді правильні.

**12. За змістом інформація класифікується на:**

- А. Директивну, звітну, довідково-нормативну.
- Б. Адміністративну, фінансову, бухгалтерську, технологічну.
- В. Вхідну та вихідну.
- Г. Первинну та похідну.

**13. За напрямом руху інформація класифікується на:**

- А. Директивну, звітну, довідково-нормативну.
- Б. Адміністративну, фінансову, бухгалтерську, технологічну.
- В. Вхідну та вихідну.
- Г. Первинну та похідну.

**14. До основних причин незадовільних комунікацій належать:**

- А. Неправильна психологічна настанова, семантичні бар'єри.
- Б. Стереотипне мислення, слабка пам'ять.
- В. Поганий або відсутній зворотній зв'язок.
- Г. Всі відповіді правильні.

**15. Неопрацьовані факти і цифри, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої системи і зовнішнього середовища, - це:**

- А. Дані.
- Б. Інформація.
- В. Документація.
- Г. Повідомлення.

**16. Спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способу виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород - це:**

- А. Знеособлені комунікаційні канали.
- Б. Міжособові комунікації.
- В. Вербальні комунікації.
- Г. Неформальні комунікації.

**17. Вид комунікацій, який служить засобом зворотного зв'язку між керівництвом організації та її працівниками, який допомагає менеджерам проаналізувати виконання їхніх розпоряджень, наслідки їх реалізації, виявити недоліки, порушення:**

- А. Формальні комунікації.
- Б. Висхідні комунікації.
- В. Горизонтальні комунікації.
- Г. Низхідні комунікації.

**18. Вид комунікацій, який існує між різними управлінськими рівнями, але не у формі прямого підпорядкування, і використовується з метою узгодження дій лінійних і функціональних або штабних керівників:**

- А. Вертикальні комунікації.
- Б. Висхідні комунікації.
- В. Діагональні комунікації.
- Г. Горизонтальні комунікації.

**19. Це обмін інформацією каналами, який непередбачений організаційною структурою; може здійснюватися навмисно з метою пересвідчитись у достовірності офіційної інформації чи визначити реакцію підлеглих на зміни, що відбулися або плануються в організації:**

- А. Неформальні комунікації.
- Б. Горизонтальні комунікації.
- В. Формальні комунікації.
- Г. Комунікації в середині групи.

**20. До елементів комунікаційного процесу належать:**

- А. Зародження ідеї, кодування, передавання і декодування.
- Б. Відправник, повідомлення, канал передачі, одержувач, зворотній зв'язок.
- В. Джерело, канал зв'язку, одержувач.
- Г. Відправник, ідея, повідомлення, одержувач.

## **4. КЕРІВНИЦТВО, ВЛАДА, ЛІДЕРСТВО.**

### **1. Конфлікт- це:**

- А. Протистояння сторін, що призводить до негативних наслідків.
- Б. Зіткнення протилежних переконань.
- В. Застосування оптимальних стилів поведінки в конфліктній ситуації.
- Г. Відсутність згоди, зіткнення сторін на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень.

### **2. Необхідними і достатніми умовами настання конфлікту:**

- А. Взаємне негативне ставлення сторін одна до одної.
- Б. Наявність суб'єктів, що мають протилежно спрямовані мотиви або судження.
- В. Наявність у суб'єктів конфлікту протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стан протиборства між ними.
- Г. Завдання моральних, матеріальних, фізичних або психологічних збитків внаслідок зіткнення сторін.

### **3. До основних структурних елементів конфлікту відносять:**

- А. Суб'єкти конфлікту, умови протікання конфлікту.
- Б. Предмет конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви конфлікту, можливі дії учасників конфлікту, результат конфліктної ситуації.
- В. Інцидент, причини, розвиток та розв'язання конфлікту.
- Г. Правильні варіанти А і Б.

### **4. Предмет конфлікту - це:**

- А. Те, чого домагаються в ході конфлікту протилежні сторони.
- Б. Те, через що виникає конфлікт.
- В. Явища, події, факти, ситуації, які передують виникненню конфлікту та за певних умов діяльності протилежних сторін викликають його.
- Г. Зовнішній прояв протиборства сторін.

### **5. Конфлікт, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, називають:**

- А. Функціональним.
- Б. Управлінським.
- В. Конфліктом між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою).
- Г. Деструктивним.

### **6. Причина конфлікту - це:**

- А. Збіг обставин, що є приводом для конфлікту.
- Б. Явища, події, факти, ситуації, які передують виникненню конфлікту та за певних умов діяльності протилежних сторін викликають його.
- В. Протилежні мотиви суб'єктів конфлікту.
- Г. Непорозуміння учасників конфлікту.

**7. Чи згодні Ви з твердженням, що:**

- А. Конфлікт - це негативне явище, що завжди веде до зниження ефективності діяльності організації.
- Б. Конфлікт - це бажане позитивне явище, що призводить до вирішення найбільш важливих питань та підвищує ефективність діяльності організації на основі повного чи часткового задоволення інтересів учасників.
- В. Найбільш бажаний результат розв'язання конфліктної ситуації для кожного учасника конфлікту - це компроміс.
- Г. Головна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати виникненню деструктивних конфліктів і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних.

**8. Яке з наведених поєднань понять має відношення до стратегій поведінки в конфлікті:**

- А. Співробітництво, консенсус, вчинок.
- Б. Пристосування, ухилення, співпраця.
- В. Співробітництво, угода, примушування.
- Г. Компроміс, запобігання, конкуренція.

**9. Управління конфліктами - це :**

- А. Цілеспрямований вплив керуючої системи на керувану з метою недопущення конфлікту.
- Б. Цілеспрямована дія на динаміку процесу конфлікту задля досягнення обопільної згоди сторін.
- В. Застосування оптимальних стилів поведінки, що сприяють адекватному розв'язанню конфліктних ситуацій.
- Г. Цілеспрямований вплив на динаміку процесу конфлікту в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

**10. Які стилі поведінки в конфліктній ситуації доцільно використовувати менеджеру в разі виникнення дисфункціонального конфлікту:**

- А. Ухилення.
- Б. Конкуренції.
- В. Профілактики.
- Г. Пристосування.

**11. Які з перерахованих видів діяльності потрібно використовувати в процесі управління конфліктом на етапі усвідомлення конфліктної ситуації учасниками соціальної взаємодії:**

- А. Діагностика та прогнозування конфліктів.
- Б. Запобігання та профілактика конфліктів.
- В. Регулювання та оперативне розв'язання конфліктів.
- Г. Очікування подальшого розвитку конфліктної ситуації.



**12. Одним з методів профілактичної роботи щодо запобігання конфлікту є:**

- А. Маскування, приховування конфліктної ситуації в колективі.
- Б. Використання системи винагород для примирення сторін.
- В. Ліквідація конфліктних ситуацій шляхом застосування владних повноважень.
- Г. Аналіз мотивів, цілей, здатностей, особливостей характеру, професійної компетентності всіх учасників конфліктної ситуації чи інцидентів, що виникають.

**13. Яка ситуація найбільше відповідає стилю поведінки „пристосування” в конфліктній ситуації:**

- А. Учасник не відстоює своїх прав, не намагається увійти в контакт з іншими задля вирішення проблеми чи просто ухиляється від процесу розв'язання конфлікту.
- Б. Учасник не намагається відстоювати своїх власних інтересів і погоджується робити те, чого прагне інша сторона.
- В. Учасник досить активний та надає перевагу розв'язанню конфлікту власним шляхом.
- Г. Одна сторона конфлікту перебільшує свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки.

**14. Яка ситуація найбільше відповідає стилю поведінки „ухилення” в конфліктній ситуації:**

- А. Учасник не відстоює своїх прав, не намагається увійти в контакт з іншими задля вирішення проблеми чи просто ухиляється від процесу розв'язання конфлікту.
- Б. Учасник не намагається відстоювати своїх власних інтересів і погоджується робити те, чого прагне інша сторона.
- В. Учасники задовольняють власні інтереси за рахунок інтересів інших, примушуючи їх приймати саме своє рішення.
- Г. Одна сторона конфлікту перебільшує свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки?

**15. Яка ситуація найбільше відповідає стилю поведінки „компроміс” в конфліктній ситуації:**

- А. Учасник не відстоює своїх прав, не намагається увійти в контакт з іншими задля вирішення проблеми чи просто ухиляється від процесу розв'язання конфлікту.
- Б. Учасник не намагається відстоювати своїх власних інтересів і погоджується робити те, чого прагне інша сторона.
- В. Учасники задовольняють власні інтереси за рахунок інтересів інших, примушуючи їх приймати саме своє рішення.
- Г. Одна сторона конфлікту може перебільшувати свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки.

**16. Який з перерахованих видів діяльності не відноситься до процесу управління конфліктом:**

- А. Діагностика та прогнозування конфлікту.
- Б. Запобігання, профілактика або стимулювання конфлікту.
- В. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним учасником конфліктної взаємодії.
- Г. Регулювання та оперативне розв'язання конфлікту

**17. Вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення в практиці управління має назву :**

- А. Запобігання конфлікту.
- Б. Діагностика та прогнозування конфлікту.
- В. Регулювання конфлікту.
- Г. Розв'язання конфлікту.

**18. Вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в його потенціальному розвитку, в практиці управління має назву :**

- А. Прогнозування конфлікту.
- Б. Розв'язання конфлікту.
- В. Стимулювання конфлікту.
- Г. Регулювання конфлікту.

**19. Конфліктна ситуація — це:**

- А. Випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії.
- Б. Процес протистояння між суб'єктами соціального взаємодії, спрямований на з'ясування відносин.
- В. Протиріччя, що нагромаджуються, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють підґрунтя для протистояння між ними.
- Г. Етап розвитку конфлікту.

**20. Який з перерахованих факторів не відноситься до тих, що визначають модель стратегії поведінки в конфлікті згідно з тривимірною моделлю стратегій поведінки в конфлікті (уточнена модель Томаса - Кіллена):**

- А. Рівень спрямованості на інтереси супротивника.
- Б. Цінність міжособистісних відносин з протилежною стороною.
- В. Рівень спрямованості на власні інтереси.
- Г. Зміст предмету конфлікту.

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

### **1. Під організаційними змінами слід розуміти:**

- А. Зміни в технології виробництва.
- Б. Зміни в одному або кількох елементах організації.
- В. Зміни в структурі документообігу підприємства.
- Г. Зміни в організації діяльності підприємства.

### **2. До зовнішніх причин, що спричиняють необхідність організаційних змін, належать:**

- А. Необхідність ротації кадрів.
- Б. Модернізація виробництва.
- В. Зміни в економічній ситуації.
- Г. Необхідність заміни технології виробництва.

### **3. До внутрішніх чинників, що спричиняють необхідність організаційних змін, належать:**

- А. Зміни в розподілі повноважень і в механізмах координації робіт.
- Б. Зміни в міжорганізаційних відносинах.
- В. Зміни в соціально-культурних компонентах;
- Г. Сезонність попиту на продукцію підприємства.

### **4. Модель процесу організаційних змін К. Левіна складається з таких етапів:**

- А. Розгрупування - Проведення змін -Групування.
- Б. Розморожування -Здійснення змін -Заморожування.
- В. Сублімація - Здійснення змін -Конденсація.
- Г. Пояснення - Підготовка персоналу до здійснення змін - Проведення змін.

### **5. На завершальному етапі проведення змін в організації менеджер повинен:**

- А. Проаналізувати зміни та їхні кінцеві результати:
- Б. Розробити стратегію подальших змін.
- В. Скоригувати місію та мету організації.
- Г. Ознайомити персонал з наслідками реалізації обраної техніки змін.

### **6. До факторів, які сприяють проведенню організаційних змін, належить:**

- А. Організаційна криза.
- Б. Бюрократична жорсткість організації.
- В. Суперечливість цілей.
- Г. Недостатність інформації про зовнішнє середовище організації.

### **7. До факторів, які заважають проведенню організаційних змін, належить:**

- А. Зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників.
- Б. Застарілість продукту або технології.
- В. Невдачі в проведенні попередніх перетворень.
- Г. Зацікавленість лідерів організації у зміні повноважень.

**8. До стратегій подолання опору організаційним змінам відноситься:**

- А. Стратегія примушування.
- Б. Стратегія кооперації.
- В. Стратегія підкупу.
- Г. Стратегія реорганізації.

**9. При виборі методу здійснення організаційних змін слід враховувати такі аспекти:**

- А. Визначення терміну проведення змін та персоналу, який має бути звільнений.
- Б. Визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни, та визначення місця, з якого повинні починатися зміни.
- В. Рівень структурованості завдань в організації.
- Г. Результати проведення SWOT- аналізу та визначення профілю середовища.

**10. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідне, то:**

- А. їх упроваджують в обмежених масштабах як експериментальний „пілотний проект”.
- Б. їх упроваджують через деякий час.
- В. Здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам.
- Г. Проводять роз'яснювальні заходи.

**11. За швидкістю проведення організаційних змін розрізняють:**

- А. Метод регресивних змін;
- Б. Метод „шокової терапії”;
- В. Метод „землетрусу”;
- Г. Метод „черепахи”.

**12. Стратегія подолання опору організаційним змінам, що передбачає попереднє повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін, має назву:**

- А. Кооптації.
- Б. Маніпулювання.
- В. Сприяння.
- Г. „Шокової терапії”.

**13. Направлення неефективно працюючого персоналу на комплексні тренінгові програми, з якими він свідомо не впорається, - це:**

- А. Кольорове шоу.
- Б. Вулкан.
- В. Каскад.
- Г. Глибинна бомба.

**14. Правильною назвою техніки управління змінами, якої варто уникати, що передбачає концентрацію відповідальності за зміни повністю на менеджерах або старшому персоналі, є:**

- А. Квіткове шоу.
- Б. Вулкан.
- В. Каскад.
- Г. Глибинна бомба.

**15. Стратегія кооптації при подоланні опору організацій цим змінам передбачає:**

- А. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін).
- Б. Забезпечення проведення переліку не пов'язаних між собою тренінгів, що стосуються змін, але не мають єдиного плану й загальних цілей.
- В. Попереднє повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін.
- Г. Ухвалення "нововведень" шляхом "купівлі згоди" тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів.

**16. За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:**

- А. Метод найменших квадратів.
- Б. Бінарний метод.
- В. Метод „золотої середини“.
- Г. Метод краю.

**17. Як у процесі планування організаційних змін менеджер враховує опір з боку персоналу:**

- А. Бере до уваги.
- Б. Зневажає думкою персоналу.
- В. Ігнорує.
- Г. Оцінює після проведення змін.

**18. Для ефективного здійснення організаційних змін керівництво організації повинно:**

- А. Один раз на рік проводити тренінги із засвоєння співробітниками тактик подолання опору змінам.
- Б. Відслідковувати зміни в місцевому законодавстві та вживати запобіжних заходів.
- В. Коригувати курс, зважаючи на думку колективу організації.
- Г. Періодично оцінювати і змінювати місію організації.

**19. До структурних змін належать:**

- А. Зміни в системі розподілу повноважень та відповідальності.
- Б. Зміна керівництва підприємства чи організації.
- В. Зміна структури каналів збуту.
- Г. Зміна форми власності підприємства чи організації.

**20. Для початку змін потрібно:**

- А. Щоб працівники почали висловлювати свої думки щодо необхідності змін.
- Б. Щоб керівництво усвідомило необхідність змін.
- В. Розробити заходи підвищення рентабельності.
- Г. Щоб необхідність змін була висловлена експертами.

**21. Засобами ефективного мотивування людей до здійснення змін не є:**

- А. Загроза звільнення.
- Б. Просування по службі та підвищення оплати праці.
- В. Очікування зміни технології виробництва.
- Г. Надання можливості співробітникам підвищувати кваліфікацію за кошти підприємства.

**22. Перехід до управління змінами з позиції розподілу повноважень передбачає:**

- А. Високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень;
- Б. Концентрацію відповідальності за зміни повністю на менеджерах або старшому персоналі і сподівання на те, що зміни здійсняться самі.
- В. створення підрозділу, який відповідає за здійснення змін в організації.
- Г. залучення сторонніх організацій для обговорення змін.

**23. Визначте крок процесу організаційних змін, який не відповідає сутності моделі К. Левіна:**

- А. Визначення цілей організаційних змін.
- Б. Діагностика причин організаційних змін.
- В. Залучення працівників до визначення майбутніх бажаних параметрів організації.
- Г. Здійснення організаційних змін.

**24. Вибір методу здійснення організаційних змін залежить від:**

- А. Визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни.
- Б. Визначення місця, з якого повинні починатися зміни.
- В. Правильні відповіді А) та Б).
- Г. Спектру засобів професійного управління, що використовуються менеджером.

## МОДЕЛЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

### ТЕСТ "Чи є у Вас здібності менеджера? "

**1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам доручено керувати великою групою співробітників, які старші Вас за віком. Чого Ви більше усього побоювалися б у цьому випадку:**

- а) що можете виявитися менш інформованим у суті справи, ніж вони;
- б) що вас будуть ігнорувати й оспорювати прийняті вами рішення;
- в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як вам хотілося б;

**2. Якщо у будь-якій справі ви зазнаєте значної невдачі, то ви ...**

- а) постараетесь утішитися, зневажаючи нею, рахуючи що трапилося несуттєвим ("подумаєш, буває і гірше");
- б) почнете гарячково роздумувати: а чи не можна провину звалити на об'єктивні обставини;
- в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, у чому ваш власний промах і як виправити справу;
- г) перебуватимете у розпачі, впадете у депресію.

**3. На ваш погляд найкращих результатів досягає той керівник, який:**

- а) пильно стежить, щоб усі його підлеглі точно виконували функції і завдання;
- б) підключає підлеглих до рішення загальної задачі, керуючись принципом "довіряй, але перевіряй";
- в) піклується про роботу, але за метушню справ не забуває про тих, хто її виконує.

**4. Уявіть собі, що ви є керівником якоїсь організації і повинні протягом тижня розробити план визначених робіт. Як ви організуєте роботу:**

- а) складете проект плану самостійно, доповісте про нього начальству і попросите поправити, якщо щось не так;
- б) вислухаєте думки підлеглих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті з висловлених пропозицій, що погоджуються з вашою точкою зору;
- в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити в нього ніяких істотних поправок, пославши для узгодження у вищестоящу організацію свого заступника або іншого компетентного робітника;
- г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, при цьому будете обґрунтовувати і відстоювати його положення.

**5. Якщо ви повинні прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то ви ...**

- а) постараетесь зробити це невідкладно і, зробивши, не станете повертатися знову і знову до цієї справи;
- б) зробите це швидко, але потім довго будете тривожитися сумнівами: а не краще було б зробити це по-іншому;
- в) постараетесь не робити ніяких кроків як можна довше.

**6. Чи вважаєте ви, що більшість людей ...**

- а) люблять працювати добре і старанно;
- б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їх праця оплачується належним чином;
- в) трактують роботу як необхідність, не більше.

**7. Ваш погляд або вчинок зустрінутий критично іншими. Як ви себе будете вести:**

- а) не піддастесь миттєвій захисній реакції, не будете поспішати з висловлюваннями, а зумієте тверезо зважити усі "за" і "проти";
- б) не спасуєте, а постараетесь довести перевагу своєї думки;
- в) через нестерпний запальний характер не зумієте сховати свою досаду і можливо образитись і розгніватися;
- г) промовчите, але погляду свого не зміните і будете вести себе як і раніше.

**8. Якими нижче перерахованими якостями і рисами, на вашу думку, повинен володіти сучасний керівник:**

- а) скромність, товариськість, поблажливість, вразливість, добродушність, повільність, слухняність;
- б) приязнь, наполегливість, енергійність, спритність, вимогливість, рішучість;
- в) працьовитість, впевненість у собі, стриманість, старанність, ретельність, логічність.

**9. Керівник повинен бути відповідальним:**

- а) за підтримку гарного настрою у колективі (тоді і з роботою не буде проблем);
- б) за відмінне і своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

**10. Хотілося б вам:**

- а) щоб інші бачили вас як гарного друга;
- б) щоб ніхто не засумнівався у вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;
- в) викликати у оточуючих захоплення своїми якостями і досягненнями.



Відповідно до обраних варіантів відповідей на запитання тесту, за нижче-наведеним ключем визначіть кількість набраних балів. Чим вище сума балів, тим більше у вас здібностей до керівництва.

| Номер п/п | Варіант відповіді | Кількість балів |
|-----------|-------------------|-----------------|
| 1         | 2                 | 3               |
| 1         | а                 | 0               |
|           | б                 | 4               |
|           | в                 | 8               |
| 2         | а                 | 5               |
|           | б                 | 0               |
|           | в                 | 10              |
|           | г                 | 0               |
| 3         | а                 | 5               |
|           | б                 | 5               |
|           | в                 | 5               |
| 4         | а                 | 5               |
|           | б                 | 0               |
|           | в                 | 2               |
|           | г                 | 10              |
| 5         | а                 | 10              |
|           | б                 | 5               |
|           | в                 | 0               |
| 6         | а                 | 10              |
|           | б                 | 4               |
|           | в                 | 0               |
| 7         | а                 | 10              |
|           | б                 | 4               |
|           | в                 | 0               |
|           | г                 | 0               |
| 8         | а                 | 2               |
|           | б                 | 6               |
|           | в                 | 4               |
| 9         | а                 | 4               |
|           | б                 | 10              |
| 10        | а                 | 5               |
|           | б                 | 10              |
|           | в                 | 0               |

Як видно з таблиці, максимальна кількість балів дорівнює 89. Кожний студент може самостійно оцінити рівень наближення кількості набраних балів до максимального результату:

$$P = \frac{B}{89} \times 100\%,$$

де P – рівень наближення кількості набраних балів до максимального результату; B – бали, набрані студентом за тестом.

Після цього доцільно проаналізувати свої результати відповідей на всі запитання для того, щоб намітити шляхи удосконалювання стилю керівництва, компенсувати відсутні або слабо виражені риси характеру іншими.

Для перерахування набраних балів у п'ятибальну оцінку рекомендується скористатися нижчеприведеною шкалою.

| Оцінка       | «5»    | «4»   | «3»   | «2»   | «1»  |
|--------------|--------|-------|-------|-------|------|
| Набрані бали | 90-100 | 75-89 | 50-74 | 25-49 | 0-24 |

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

**1. Категорія етики, яка характеризує особистість з точки зору виконання нею моральних вимог, що ставляться суспільством і одночасно виражають ступінь участі особистості і соціальних груп як у їх власному моральному вдосконаленні, так і в удосконаленні суспільних відносин - це:**

- А. Мораль.
- Б. Відповідальність.
- В. Етика.
- Г. Правила поведінки.

**2. До основних форм соціальної відповідальності належать:**

- А. Відповідальність за чистоту навколишнього середовища.
- Б. Відповідальність перед прийнятими на роботу.
- В. Відповідальність перед споживачами.
- Г. Усі відповіді правильні.

**3. До аргументів на користь соціальної відповідальності належать:**

- А. Зміна потреб і очікувань широкої аудиторії, наявність ресурсів для вирішення соціальних проблем.
- Б. Недостатній рівень зайнятості широкої аудиторії, недостатність вмінь вирішувати соціальні проблеми.
- В. Моральний обов'язок поводити себе соціально відповідальним, витрати на соціальну привабливість.
- Г. Усі відповіді правильні.

**4. До аргументів проти соціальної відповідальності належать:**

- А. Зміна потреб і очікувань широкої аудиторії, наявність ресурсів для вирішення соціальних проблем.
- Б. Недостатній рівень зайнятості широкої аудиторії, недостатність умінь вирішувати соціальні проблеми.
- В. Недостатній рівень звітності широкій аудиторії, сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи.
- Г. Усі відповіді правильні.

**5. Добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку держави - це:**

- А. Етика бізнесу.
- Б. Культура управління.
- В. Соціальна відповідальність.
- Г. Юридична відповідальність.

**6. Вид етики, який розглядає принципи і норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, які мають неоднакові службові права і обов'язки:**

- А. Службова етика.
- Б. Економічна етика.
- В. Нормативна етика.
- Г. Професійна етика.

**7. Сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їх професійної діяльності,— це:**

- А. Службова етика.
- Б. Економічна етика.
- В. Нормативна етика.
- Г. Професійна етика.

**8. До причин неетичної діяльності належать:**

- А. Конкурентна боротьба, бажання мати великі прибутки.
- Б. Невміле стимулювання керівників за етичну поведінку, неетична поведінка партнерів.
- В. Занадто складна система розробки і прийняття рішень в організації, невіміле застосування стилів керівництва в організації.
- Г. Усі відповіді правильні.

**9. Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичної поведінки, а саме:**

- А. Розвивати вміння вирішувати соціальні проблеми.
- Б. Організувати навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.
- В. Створювати сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи.
- Г. Усі відповіді правильні.

**10. Психологічний аспект діяльності менеджера найяскравіше виявляється в:**

- А. Особистих контактах з підлеглими.
- Б. Умінні скеровувати та контролювати дії підлеглих.
- В. Умінні мотивувати та стимулювати підлеглих.
- Г. Усі відповіді правильні.

**11. Ступінь довіри до підлеглого та надання йому самостійності у вирішенні службових питань повинен:**

- А. Бути прямо пропорційним його здатності до самоконтролю.
- Б. Продемонструвати повагу до підлеглого.
- В. Залежати від важливості поставлених завдань.
- Г. Усі відповіді правильні.

**12. Відокремлюють такі види відповідальності:**

- А. Економічна, матеріальна, фінансова, інформаційна.
- Б. Економічна, соціальна, юридична, етична.
- В. Внутрішня, зовнішня.
- Г. Підприємницька, управлінська.

**13. Проведення соціальних ревізій з метою оцінювання впливу соціальних факторів на організацію - це:**

- А. Захід для забезпечення етичної поведінки.
- Б. Причина неетичної діяльності.
- В. Аргумент на користь соціальної відповідальності.
- Г. Аргумент проти соціальної відповідальності.

**14. Недостатній рівень звітності широкій аудиторії - це:**

- А. Захід для забезпечення етичної поведінки.
- Б. Причина неетичної діяльності.
- В. Аргумент на користь соціальної відповідальності.
- Г. Аргумент проти соціальної відповідальності.

**15. Бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною - це:**

- А. Захід для забезпечення етичної поведінки.
- Б. Причина неетичної діяльності.
- В. Аргумент на користь соціальної відповідальності.
- Г. Аргумент проти соціальної відповідальності.

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ**

### **1. Ефективність менеджменту - це:**

- А. Результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.
- Б. Показник, що визначається відношенням кінцевого результату, отриманого підприємством, до витрат на управління.
- В. Показник, який визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання всіх наявних ресурсів та витрат.
- Г. Показник рентабельності підприємства.

### **2. Для оцінювання ефективності менеджменту використовують:**

- А. Відносні вартісні показники.
- Б. Якісні показники системи менеджменту.
- В. Трудові, вартісні, інформаційні, технічні показники.
- Г. Соціальні показники.

### **3. Ефективність, яка виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом, називається:**

- А. Абсолютною.
- Б. Порівняльною.
- В. Відносною.
- Г. Модульною.

### **4. До кількісних показників ефективності менеджменту належать:**

- А. Рівень керованості.
- Б. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу.
- В. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на одну грн витрат на управління.
- Г. Частка менеджерів у складі персоналу.

### **5. Показник, який характеризує відношення кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління до загальної кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління, - це:**

- А. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління.
- Б. Коефіцієнт раціональності структури управління.
- В. Показник ступеню централізації управлінських функцій.
- Г. Коефіцієнт формалізації праці менеджера.

### **6. До витрат на управління включаються:**

- А. Собівартість продукції.
- Б. Витрати на оплату праці управлінського персоналу з урахуванням відрахувань на соціальне страхування.
- В. Витрати на організацію та забезпечення виробничо-господарської діяльності, включаючи змінні витрати виробництва.
- Г. Сплата оренди приміщень.

**7. До якісних показників ефективності системи менеджменту організації відноситься:**

- А. Показник економії живої і уречевленої праці апарату управління.
- Б. Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг).
- В. Коефіцієнт формалізації праці менеджерів.
- Г. Темпи змін зростання прибутку підприємства.

**8. Рівень керованості - це показник, який визначається:**

- А. Відношенням кількості лінійних керівників до кількості працівників функціональних служб.
- Б. Відношенням норми керованості до фактичної кількості підлеглих у керівника;
- В. Частиною працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації.
- Г. Кількісно керівників вищої ланки управління.

**9. Показник, який характеризує відношення кількості нереалізованих рішень до загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі, - це:**

- А. Коефіцієнт надійності структури управління.
- Б. Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління.
- В. Коефіцієнт оптимальності системи управління.
- Г. Коефіцієнт продуктивності працівників апарату управління.

**10. Результативність менеджменту, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни називається:**

- А. Економічною ефективністю.
- Б. Організаційною ефективністю.
- В. Соціальною ефективністю.
- Г. Технічною ефективністю.

**11. Оперативність системи управління не характеризується:**

- А. Обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління.
- Б. Рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень.
- В. Своєчасністю виконання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.
- Г. Правильної відповіді немає.

**12. Показник економії живої та уречевленої праці апарату управління визначається:**

- А. Темпами зміни частки працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації.
- Б. Частиною заробітної плати працівників апарату управління в собівартості продукції підприємства.
- В. Показником співвідношення кількості лінійного та функціонального управлінського персоналу організації.
- Г. Своєчасністю виконання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.

**13. Для оцінювання ефективності системи управління використовують:**

- А. Загальні відносні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.
- Б. Показники продуктивності управлінської праці та показники економічності апарату управління.
- В. Правильні варіанти А і Б.
- Г. Показники ефективності роботи персоналу.

**14. Ефективність управління обов'язково зростає:**

- А. Якщо зростають обсяги реалізованої продукції.
- Б. Якщо темпи збільшення обсягів реалізованої продукції є нижчими від темпів зростання витрат на управління.
- В. Якщо має місце сталість обсягів реалізованої продукції поряд зі зниженням витрат на управління.
- Г. Скорочується чисельність адміністративно-управлінського персоналу.

**15. Показник ефективності управління:**

- А. Знижується при скороченні обсягів реалізованої продукції.
- Б. Визначається темпами зростання прибутку підприємства.
- В. Скорочується при зростанні фінансових витрат на управління.
- Г. Знижується при скороченні прибутку на одиницю робочого часу.

**16. Показник ступеня формалізації праці менеджерів визначається:**

- А. Відношенням кількості адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, до всього управлінського персоналу.
- Б. Відношенням кількості адміністративно-управлінських кадрів, праця яких організована на основі нормативних документів, до загальної кількості управлінців.
- В. Відношенням обсягів робіт, профільних для даного підрозділу, до загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі.

**17. Які з наведених підходів можуть бути застосовані для визначення ефективності управління:**

- А. Застосування якісної оцінки ефективності за допомогою експертів.
- Б. Розрахунок показника темпів змін чисельності апарату управління.
- В. Самофотографія робочого часу менеджера.
- Г. Підхід з позиції особистих якостей керівника.

**18. Одним з чинників удосконалення системи менеджменту є:**

- А. Зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління та підвищення продуктивності їх праці.
- Б. Підвищення заробітної плати працівників апарату управління.
- В. Зниження собівартості продукції.
- Г. Поліпшення показників платоспроможності підприємства.

**19. В наслідок вдосконалення системи управління підприємство досягає такого економічного та соціального ефекту:**

- А. Зростає кількість премій та доплат працівникам організації.
- Б. Знижується плінність кадрів.
- В. Зростає відсоток накладних витрат в структурі витрат на управління.
- Г. Зростає кількість задоволених споживачів.



**20. Якщо заходи щодо удосконалення управління одночасно скорочують чисельність адміністративно-управлінського персоналу і збільшують обсяг виробництва, то ефект за обома напрямками:**

- А. Скорочується.
- Б. Односпрямований.
- В. Нівелюється.
- Г. Не спостерігається.

**21. Оцінку економічної ефективності управління на підприємстві проводять для:**

- А. Підвищення довіри до керівництва.
- Б. Визначення шляхів удосконалення фінансово-господарської діяльності.
- В. Для обґрунтування витрат на управлінський персонал.
- Г. Формування системи мотивації персоналу.

**22. Об'єктами оцінки ефективності управління є:**

- А. Структурні підрозділи підприємства.
- Б. Характер взаємовідносин з контрагентами підприємства.
- В. Керівники вищої ланки управління підприємством.
- Г. Керівники технічного рівня управління.

**23. Висока надійність управлінської системи підприємства забезпечується:**

- А. Підвищенням рівня безпеки на виробництві.
- Б. Раціональними технологіями процесів управління.
- В. Зниженням ступеня формалізації праці менеджерів.
- Г. Високим рівнем кваліфікації управлінців.

**24. При скороченні чисельності працівників апарату управління:**

- А. Заощаджується фонд заробітної плати.
- Б. Зростає величина заробітної плати промислово-виробничого персоналу.
- В. Показник ефективності управління не змінюється.
- Г. Зростає рівень задоволеності працівників.

**25. Оцінити діяльність працівників апарату управління можна:**

- А. Використовуючи кількісні показники діяльності організації.
- Б. Використовуючи показники соціальної ефективності менеджменту.
- В. Використовуються якісні показники, які характеризують специфіку управлінської праці.
- Г. Усі варіанти правильні.

**26. Результативність роботи окремих працівників організації оцінюють:**

- А. З урахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо його посадових обов'язків.
- Б. Рівнем рентабельності активів і власного капіталу підприємства;
- В. Варіанти а і б правильні.
- Г. Показниками, що визначають їх внесок у загальні результати діяльності організації.

**27. Обґрунтування ефективності реалізації управлінського рішення передбачає:**

- А. Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства до і після реалізації цього рішення.
- Б. Зіставлення отриманих внаслідок реалізації рішення результатів із витратами, необхідними для його реалізації.
- В. Визначення економії умовно-змінних витрат у собівартості продукції підприємства.
- Г. Розрахунок економічного ефекту від запровадження нових методів управління.

**28. Результат реалізації рішення щодо вдосконалення тих чи інших аспектів управлінської діяльності повинен виявитися:**

- А. Негайно.
- Б. Протягом поточного року.
- В. Протягом звітного періоду.
- Г. Ніколи.

**29. Коефіцієнт дублювання функцій - це:**

- А. Співвідношення кількості працівників вищої ланки управління до загальної кількості працівників адміністративно-управлінського персоналу.
- Б. Показник, що визначається залежно від форми власності підприємства та знаходиться в межах від 1 до 4.
- В. Співвідношення кількості видів робіт, закріплених за декількома підрозділами до кількості видів робіт згідно із затвердженими нормами.
- Г. Показник, що визначається відношенням кількості видів робіт, закріплених за декількома підрозділами, та кількістю видів робіт згідно з затвердженими нормативами.

**30. Які з витрат на управління можна скоротити без скорочення чисельності працівників апарату управління:**

- А. Накладні витрати та витрати на наукову організацію управлінської праці.
- Б. Премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення.
- В. Варіанти А і Б є правильні.
- Г. Заробітну плату.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление //6-е изд. - СПб.: Питер, 2002. - 544 с.
2. *Алексеева Л.* Планирование деятельности фирмы // Уч.-метод пособ. М.: ФиС, 2001. - 248с.
3. *Ахмни А.* Основы управления качеством продукции // СПб.: Союз, 2002.- 192с.
4. *Масонский Л.* Управление качеством // Учебник. - М.: Инфра-М, 2001. - 212 с.
5. *Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш.* Управление персоналом. // Учеб. пособие. - М.: Экоперспектива, 2003. - 352 с.
6. *Бесідін М.О.* Аграрний менеджмент: оціночно-ситуаційний підхід: Практикум / ХНАУ. – Х., 2002. - 160 с.
7. *Бесідін М.О.* Основи менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід: Практикум / ХДАУ. – Х., 2000. - 168 с.
8. *Бурега В.* Соціально-адекватний метод менеджменту // К.: Академія, 2001.-272 с.
9. *Василенко В.* Теорія та практика розробки управлінських рішень // Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2002. - 420 с.
10. *Вейлл П.* Искусство менеджмента // М.: Сирин, 2002. - 204с.
11. *Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М.* Менеджмент організації // Навч. посібник. - К.: Кондор, 2004. - 598 с.
12. *Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М.* Організація праці менеджера // Навч. посібник. -- К.: „Кондор”, 2003. -414 с.
13. *Виханский О.* Менеджмент //3-е изд. М.: Гардарики, 2002. - 528с.
14. *Виханский О.* Менеджмент // Учебник М.: Гардарики, 2002. - 288 с.
15. *Виханский О.* Стратегическое управление// Учебник (2-е изд.). М.: Гардарики, 2002. - 296 с.
16. *Волгин В.* Управление персоналом малого предприятия. // М.: Маркетинг, 2002. - 301 с.
17. *Володькина М.* Стратегический менеджмент // Уч. пособ. К.: Знания, 2002. - 149с.
18. *Глухов В.* Менеджмент // Учебник. СПб.: Спец. литература, 2000. - 700с.
19. *Грабауров В.* Информационные технологии для менеджеров // М.: ФиС. 2002.-368 с.
20. *Гриджина М.* Финансовый менеджмент // К.: МАУП, 2002. - 160 с.
21. *Гринев В.* Инновационный менеджмент // Уч. пособ. К.: МАУП, 2001. - 152с.
22. *Гріфт Р., Яцура В.* Основи менеджменту // Підручник. - Львів: БаК, 2001.-624 с.

23. *Завадський І.С.* Менеджмент // Т.2.- Вид. 2-е. - К.: УФІМБ, 2002. - 640с.
24. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента // Учеб. пособие. - Минск: Новое знание, 2004. - 336 с.
25. *Казанцев А.* Практический менеджмент // Уч. пособ. - М.: Инфра-М, 2001.-367 с.
26. *Казарцев В.* Виробничий менеджмент //К.: УФІМБ, 2002. 136 с.
27. *Кибанов А.* Основы управления персоналом. // Учебник. - М.: Инфра-М, 2002. - 304 с.
28. *Кириченко О.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності // К.: Знання, 2002.-384 с.
29. *Кнорринг В.* Теория, практика и искусство управления // М.: Инфра-М, 2001.- 528с.
30. *Колот А.М.* Мотивація персоналу // Підручник. - К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.
31. *Колпаков В.* Стратегический кадровый менеджмент // К.: МАУП, 2002.-280 с.
32. *Колпаков В.* Теория и практика принятия управленческих решений // К.: МАУП, 2000.-256с.
33. *Крутик А.* Антикризисный менеджмент // СПб.: Питер, 2001. - 432 с.
34. *Кузьмін О.С., Мельник О.Г.* Основы менеджменту // Підручник. - К.: Академвидав, 2003.-415 с.
35. *Лафта Дж.* Менеджмент // Учебник. - М.: Григорян А.Ф., 2002. - 264 с.
36. *Маслоу А.* Маслоу о менеджменте // СПб.: Питер, 2002. -416 с.
37. *Международный менеджмент* // Учебник/Под ред. С. Пивоварова - СПб.: Питер, 2002. - 576 с.
38. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 842 с.
39. *Мистецтво управління персоналом. Книга 1* /За ред. Ю. Наврузова - К.: Изд-во А. Капусты, 2002. - 300 с.
40. *Мурашко М.* Менеджмент персоналу // К.: Знання, 2002. -311 с.
41. *Нагаев В.М.* Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект) // Навч. посібник.- Х.: Принт-дизайн, 2001. - 336 с.
42. *Немцов В.* Менеджмент організації // К.: ЕксОб, 2002. - 392 с.
43. *Подсолонко Б.А.* Менеджмент. Теорія та практика // Навч. посіб. - К.: ПУЛ, 2003.-380 с.
44. *Робине С.* Менеджмент // 6-е изд. - М.: Вильяме, 2002. - 880 с.
45. *Стефан П.* Основы менеджменту / пер з англ.- К.: Основи, 2002. -671 с.
46. *Хміль Ф.І.* Менеджмент // К.: Вища школа, 1995. - 351 с.
47. *Шегда А.В.* Менеджмент // Навч. посібник. - К.: Знання, 2002. - 583 с.
48. *Якокка Ли.* Карьера менеджера / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1991. - 288 с.

## Навчальне видання

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної і контрольної роботи з дисципліни **«Основи менеджменту»** (для студентів 3 курсу денної і заочної форм навчання напряму 6.030601 (0502) «Менеджмент»).

Укладачі: Віноградська Ольга Михайлівна,  
Шевченко Вікторія Сергіївна

Редактор *З. І. Зайцева*

Комп'ютерне верстання *Ю. П. Степась*

План 2009, поз. 500 М

---

Підп. до друку 05.02.2010 р.

Формат 60×84 1/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 5,5

Тираж 50 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 731 від 19.12.2001